

Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Sociologia

Área de especialização | Desenvolvimento Regional

Dissertação

**"Construção da base" de cenários para o Concelho de
Reguengos de Monsaraz 2030. Diagnóstico sociológico
prospetivo e jogos de atores**

José Luis Janeiro de Oliveira Merca

Orientador(es) | José Manuel Leal Saragoça

Évora 2020



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Sociologia

Área de especialização | Desenvolvimento Regional

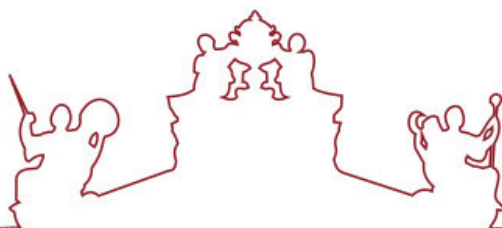
Dissertação

**"Construção da base" de cenários para o Concelho de
Reguengos de Monsaraz 2030. Diagnóstico sociológico
prospetivo e jogos de atores**

José Luis Janeiro de Oliveira Merca

Orientador(es) | José Manuel Leal Saragoça

Évora 2020



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

- Presidente | Domingos Afonso Braga (Universidade de Évora)
- Vogal | Carlos Alb. Silva (Universidade de Évora)
- Vogal-orientador | José Manuel Leal Saragoça (Universidade de Évora)

“Todos os sociólogos sonharam num dia ou noutro que os seus trabalhos, poderiam ter um efeito social. Todo o sociólogo teve o desejo de ver as suas pesquisas modificar a sociedade. Por detrás de qualquer sociólogo dormita a ideia de mudança social”

Remi Hess

“Quando se navega sem destino, nenhum vento é favorável.”

Sêneca

“Saber é prever e prever é ter poder.”

Auguste Comte

“inovação não é tecnologia. O conhecimento é sem dúvida, o motor da inovação.”

Michel Godet

DEDICATÓRIA

*Dedico esta dissertação à minha **Família**.*

Ao meu Pai José Augusto e à minha Mãe Julieta, pela Educação, Valores Éticos e Amor Incondicional com o qual me têm sempre brindado, à minha irmã Maria Emília e ao meu cunhado Carlos pelo apoio mesmo à distância e à minha sobrinha e afilhada Márcia, com o desejo de que o seu Futuro e Presente seja cheio de Amor, Paz e Felicidade.

Dedico-a também à Mariana pelo seu apoio inestimável e inesgotável compreensão por ser e ter sido, nesta última década, a minha Companheira, Amiga e Confidente, de todas as horas.

AGRADECIMENTOS

*Gostaria de agradecer a disponibilidade, o apoio, a amizade e a magna sapiência do meu orientador de dissertação, Professor Doutor **José Saragoça**.*

Muito Obrigado Caro Professor! O seu apoio pessoal e estímulo académico foram fundamentais para esta etapa da minha formação! Imensamente grato!

*De igual modo agradeço também a todos os professores deste curso de Mestrado de Sociologia, especialidade em Desenvolvimento Regional, da Universidade de Évora. Seria injusto não destacar o Professor Doutor **Joaquim Fialho** uma vez que as nossas conversas introdutórias sobre o método prospetivo foram essenciais para a instalação de uma curiosidade científica que, prevejo, será duradoura.*

Agradeço também, a todos os meus colegas do curso de Mestrado, pela disponibilidade, amizade, elegância e consideração demonstradas desde o primeiro dia, com os votos da melhor sorte e sucessos académicos e profissionais.

Aos meus colegas do Município de Reguengos de Monsaraz, casa de extraordinários profissionais, pelo apoio e rápida resposta a todas as minhas solicitações.

*Um Obrigado ao **João Frutuosa** por ter concebido muitas das figuras que constam nesta dissertação e ter interpretado visualmente as minhas ideias, uma tarefa nem sempre fácil.*

*Um agradecimento a todos aqueles, que considero também Amigos, que se disponibilizaram imediatamente para conversas e considerações introdutórias sobre o Futuro do concelho de Reguengos de Monsaraz, nomeadamente: **Vítor Martelo, José Roquette, Carlos Zorrinho, Ana Paula Amendoeira, José Calixto, Ilídio Tavares, Anabela Caeiro, Manuel Galante e António Batista**, tendo alguns também amavelmente participado como atores e peritos numa fase posterior e mais exigente do estudo. Um especial obrigado aos peritos que contribuíram para este estudo, nomeadamente; **António Batista, André Espenica, Anabela Caeiro, José Carlos Bravo Nico, Carlos Zorrinho, Luís Carapinha e Manuel Galante**, muito obrigado pela vossa disponibilidade.*

*Que me seja permitido destacar o Professor **Carlos Zorrinho**, que apesar da sua exigente agenda, conseguiu estar sempre amavelmente disponível, nos vários momentos que consubstanciaram a sua contribuição para este estudo, pela franca e genuína troca de ideias e opiniões sobre os mais variados temas, pelo interesse demonstrado pelo presente estudo, pelo método prospetivo e por alguns projetos partilhados que poderão afinal contribuir para a construção de um Alentejo e de um Portugal “sem-medo” do Futuro.*

*Destaco também o Dr. **José Roquette** pela disponibilidade demonstrada desde o primeiro momento e pela sua profunda, maturada e muito interessante visão sobre o presente e o futuro do concelho de Reguengos de Monsaraz, pela empatia, proximidade e amizade com que me brindou, por ser um visionário, uma intelectualidade especial e um genuíno Reguenguense.*

*Agradeço a disponibilidade do Comendador **Vítor Martelo** para as nossas conversas sobre o concelho e felicito-o por há quatro décadas ter politicamente introduzido na agenda nacional a construção da barragem de Alqueva e lutado pela sua concretização, demonstrando assim uma inequívoca e valiosa visão estratégica da importância que esta teria para o nosso futuro, da sua visão estamos hoje, mais do que nunca, a retirar dividendos.*

*Uma palavra para todo o executivo da **Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz**, pelo apoio e tolerância para com um trabalhador-estudante, e especialmente pela compreensão para com a minha permanente reflexividade crítica – destaco, evidentemente, o sr. Presidente **José Gabriel Calixto** pela sua disponibilidade em participar nesta dissertação.*

*Agradeço em especial a todos os **atores** que participaram no estudo, pela sua disponibilidade, contribuição e compreensão relativamente aos objetivos desta dissertação: **Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz, Santa Casa da Misericórdia de Reguengos de Monsaraz, Green Boost, António Cuco, Lda., Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz, Monte Alerta e à Esporão S.A.**, na pessoa de todos os seus responsáveis que me trataram de forma muito educada e elegante e me permitiram conhecer melhor os seus receios, as suas expectativas e as visões sobre o futuro do nosso território.*

O que somos e o que seremos resulta sempre das nossas ações de hoje e do seu contributo para a nossa visão do amanhã!

*Muito **OBRIGADO** a Todos/as!*

“A Prospectiva Estratégica marca o fim da pré-história do Planeamento.”

André Decouflé

“Ao fazer o nosso caminho no mundo, tanto individual como colectivamente, o conhecimento mais útil é o conhecimento sobre o futuro.”

Daniel Bell

“Construção da Base» de Cenários para o Concelho de Reguengos de Monsaraz 2030: Diagnóstico Sociológico Prospetivo e Jogos de Atores”

Resumo

A administração dos territórios e do seu desenvolvimento têm no século XXI, novos desafios e renovadas exigências para os decisores, mas também para os restantes atores individuais e coletivos, públicos e privados, interessados em construir coletivamente um futuro melhor para os territórios e as suas gentes.

Neste quadro, a metodologia prospetiva, nomeadamente orientada para a antecipação de cenários de futuro, participada pelos principais atores dos territórios, apresenta possibilidades válidas para que numa lógica de apoio à decisão, os atores possam tomar as melhores decisões acerca do seu futuro coletivo.

A finalidade deste estudo passa por construir a base para se elaborarem «cenários de futuro» que tenham como horizonte temporal o ano 2030. No quadro dos princípios da sociologia da ação e da metodologia da Escola Francesa de Prospetiva (Godet, 1993), procurámos realizar um diagnóstico sociológico sobre o concelho de Reguengos de Monsaraz, assente numa análise estrutural e compreender os interesses estratégicos dos atores do território (análise do «jogo de atores»). Os dados recolhidos mediante as técnicas de questionário, entrevista individual e grupos focais, foram tratados e analisados a partir de software apropriado, proposto pela Escola Francesa de Prospetiva (métodos MICMAC e MOTOR).

As principais conclusões mostram que existe um consenso significativo dos principais atores locais, perante um conjunto de objetivos que podem contribuir para o futuro coletivo de Reguengos de Monsaraz, bem como divergências e convergências entre atores que podem contribuir ou ameaçar a concretização desses mesmos objetivos. Compreendemos quais os atores-chave presentes no território, bem como os atores-charneira e aqueles cuja influência no sistema é para já diminuta.

Espera-se que este trabalho constitua a base de um projeto coletivo estratégico por parte dos atores locais, para que seja alcançado o «futuro desejável» para o referido concelho, no qual se almeja que o autor possa participar como prospetivista.

Palavras – Chave: *Diagnóstico Prospetivo, Prospetiva Territorial, Jogo de Atores, Desenvolvimento Regional.*

"Scenarios base construction for the Municipality of Reguengos de Monsaraz 2030: Prospective Sociological Diagnosis and Actors Games"

Abstract

The administration of the territories, and of their development, have in the 21st century new challenges and renewed demands for decision makers, but also for the remaining actors individual and collective, public and private that are interested in collectively built a better future to territories and people.

In this context, the prospective methodology, namely oriented to the anticipation of future scenarios, participated by the main actors of the territories, offers valid possibilities so that, in a decision support logic, the actors can make the best decisions about their collective future.

The purpose of this study is to build the basis for the elaboration of 'future scenarios', which have as a time horizon the year 2030. Within the framework of the sociology of action principles and methodology of the French Prospective School (Godet, 1993), we have sought to realize a sociological diagnosis of the municipality of Reguengos de Monsaraz, based on a structural analysis, and understanding the strategic interests of the actors of the territory (analysis of the "actors game"). The data collected through the questionnaire, individual interview and focus groups techniques, were treated and analyzed using appropriate software, proposed by the French Prospective School (MICMAC and MOTOR methods).

The main conclusions show that there is a significant consensus of the main local actors, towards a set of objectives that can contribute to the collective future of Reguengos de Monsaraz, as well as divergences and convergences, between actors that can contribute or threaten the realization of these objectives. We understand which key actors are present in the territory, as well as the hinged actors and those whose influence on the system is, for now, small.

It is hoped that this work of the first stage of the 'scenarios method' will form the basis of a collective, strategic project by local actors to achieve the 'desirable future' for the said municipality, in which it is expected that the author can participate as a prospectivist.

Keywords: Prospective Diagnosis, Territorial Prospects, Actors Game, Regional Development

Índice Geral

<i>DEDICATÓRIA</i>	III
AGRADECIMENTOS	IV
Resumo	VII
Abstract	IX
Índice de Quadros	XIII
Índice de Figuras	XIV
Introdução	1
PARTE I – DESENVOLVIMENTO, SOCIOLOGIA E PROSPETIVA ESTRATÉGICA	6
1. O Desenvolvimento Territorial e Sociologia	6
1.1. Conceptualização Sobre o Desenvolvimento	6
1.2. O Desenvolvimento Local e o Desenvolvimento e o Local	11
1.3. A Sociologia e o Desenvolvimento Territorial	16
2. Estudos Prospetivos e Intervenção no Território	20
2.1. A Prospetiva Territorial	23
2.2. Utilidade da Prospetiva Estratégica para os Territórios	28
2.3. A preparação de cenários com o método da Escola Francesa de Prospetiva	31
PARTE II - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	42
1. A Natureza do Estudo	42
2. Da pergunta de partida ao modelo de análise	45
3. Estratégia Metodológica	48
4.Operacionalização Metodológica: Método MICMAC e MACTOR	48
5. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados: Análise Documental e Entrevistas	49
PARTE III - PREPARAÇÃO DE CENÁRIOS PARA O CONCELHO DE REGUENGOS DE MONSARAZ	53
1.Diagnóstico do Concelho	53
1.1. Caracterização Geográfica do Concelho de Reguengos de Monsaraz	53
1.2. Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças no Concelho de Reguengos de Monsaraz	56

1.3 Diagnóstico do Funcionamento do Sistema - «Análise Estrutural».....	70
1.3.1. Caracterização da Variáveis do Sistema	72
1.3.1.1. Variáveis Externas ao Sistema	72
1.3.1.2 Variáveis Internas ao Sistema	115
1.3.2. As Variáveis-Chave do Sistema.....	158
1.4 Considerações Finais.....	175
2. Análise da Estratégia dos Atores do Concelho de Reguengos de Monsaraz	182
2.1.Meios e Forças dos Atores	187
2.2. Consensos e Divergências dos Atores sobre o Desenvolvimento do Concelho	189
2.3. Considerações Finais.....	201
Conclusões e Recomendações Finais	203
Conclusão.....	203
Recomendações aos Atores	206
Ideias – Chave para o Futuro do Concelho.....	207
BIBLIOGRAFIA.....	215
APÊNDICES.....	220

Índice de Quadros

Quadro 1 – Operacionalização da Investigação: Das perguntas auxiliares aos Objetivos da investigação	46
Quadro 2 – Objetivos e Técnicas de Recolha de Dados.....	49
Quadro: 3 – Análise SWOT para o Concelho de Reguengos de Monsaraz	59
Quadro 4 – Recenseamento das Variáveis do sistema interno e externo por temas e respetivo código da variável	70
Quadro 5 – Produtos existentes no Concelho (2018)	143
Quadro 6 – Número de visualizações de documentos referentes à Câmara Municipal	148
Quadro 7 – Número de visualizações de documentos referentes à Assembleia Municipal.....	148
Quadro 8 - Quadro Resumo das variáveis no Plano de Influências e Dependências Indiretas.....	165
Quadro 9 – Áreas – Chave para o Futuro do Concelho de Reguengos de Monsaraz	168
Quadro 10 – As Dez variáveis mais Influentes e Dependentes do Sistema	175
Quadro 11 – Variáveis – Chave para o Futuro do Concelho de Reguengos de Monsaraz...	176
Quadro 12 – Relação entre subsistemas e variáveis	178
Quadro 13 – Atores considerados no “Jogo de Atores”	185
Quadro 14 – Objetivos definidos para o Concelho de Reguengos de Monsaraz	186
Quadro 15 - Mobilização dos Atores relativamente aos Objetivos.....	192

Índice de Figuras

Figura 1 - Triângulo Grego de Godet	25
Figura 2 – Fases integram a totalidade do Método dos Cenários.....	34
Figura 3 – Fases a analisar na presente Dissertação.....	35
Figura 4 – Modelo de Análise da Investigação.....	47
Figura: 5 – Localização Geográfica do concelho de Reguengos de Monsaraz.....	53
Figura 6 – Concelho de Reguengos de Monsaraz relativamente aos concelhos limítrofes e a água da barragem de Alqueva.....	54
Figura 7 – Localização das Freguesias do concelho de Reguengos de Monsaraz.....	55
Figura 8 - Operacionalização da análise SWOT para o Concelho de Reguengos de Monsaraz.....	58
Figura 9 – Localização do Alentejo Central na Europa Ocidental.....	75
Figura 10 – Localização do Alentejo Central considerando o eixo Atlântico.....	76
Figura 11 – Localização do Alentejo Central na Península Ibérica.....	76
Figura 12 – Localização do Alentejo Central em Portugal Continental.....	77
Figura 13 – Principais redes viárias que unem o Alentejo Central.....	78
Figura 14 – Corredor Lisboa / Madrid.....	78
Figura 15 – Localização de Reguengos de Monsaraz no Alentejo Central.....	121
Figura 16 – Localização do Concelho de Reguengos de Monsaraz, no “corredor” entre Espanha e Évora.....	122

Figura 17 –Localização de Reguengos de Monsaraz no “eixo” Évora – Vendas Novas – Lisboa.....	123
Figura 18 – Relação do Concelho de Reguengos com o Espelho de Água da Barragem de Alqueva.....	123
Figura 19 – Localização do Concelho de Reguengos de Monsaraz no “eixo” Lisboa – Madrid.....	124
Figura 20 – Grafo de Influências Diretas entre Variáveis.....	160
Figura 21 – Mapa de Influências / Dependências Indiretas entre Variáveis.....	162
Figura 22 – Classificação das Variáveis de acordo com a sua Influência.....	170
Figura 23 – Classificação das Variáveis de acordo com a sua Dependência.....	171
Figura 24 – Grafo de Influências Indiretas (10%).....	173
Figura 25 – Grafo de Influências Indiretas (5%).....	173
Figura 26 – Plano de Deslocamentos de Variáveis – Direto / Indireta.....	174
Figura 27 – Relações Variáveis-Chave / Atores.....	183
Figura 28 – Meios dos Atores relativamente aos objetivos propostos.....	187
Figura 29 - Histograma de Relações de Força entre Atores.....	188
Figura 30 – Implicação dos Atores sobre os Objetivos (2MAO)	189
Figura 31 - Mobilização dos Atores sobre os Objetivos (3MAO)	190
Figura 32 – Mapa de Correspondência Atores / Objetivos.....	196
Figura 33 – Mapa de Influências e Dependências entre Atores.....	198
Figura 34 – Distâncias Líquidas entre Atores.....	199

Introdução

Vivemos num contexto de crescente incerteza e imprevisibilidade em que importa desenvolver processos que consigam apoiar a tomada de decisão dos atores dos territórios. O que não é fácil, pois as cada vez mais rápidas e significativas mudanças que caracterizam a pós-modernidade, representam desafios cada vez maiores para a administração e gestão dos territórios em que operam.

Neste quadro, a necessidade de antecipar a mudança e prever alterações estruturais configura-se como uma atividade cada vez mais presente. Tal como refere Michel Godet, “os representantes dos territórios têm necessidade de antecipar o futuro de outro modo, para tomar decisões mais pertinentes no plano económico, decisões mais aceitáveis no plano social e decisões mais respeitadoras do ambiente” (Godet, 2007: p.91). Os estudos de orientação prospetiva, em particular os desenvolvidos pela escola Francesa de Prospetiva, cuja figura de proa é o referido autor, surgem como abordagens muito bem sistematizadas para concretizar esta necessidade, e em nossa opinião, inevitabilidade dos tempos modernos: a de mitigar a incerteza ou de, pelo menos, integrá-la na nossa ação.

A Prospetiva assume que “O Futuro não está escrito, no essencial ele está aberto a ser construído pelos atores mais bem colocados e determinados a bater-se pelo sucesso dos seus projetos” (Godet & Durance, 2010, p. XVII), esta premissa, basilar, para melhor se compreender o âmbito e objetivo da Prospetiva, assume o Futuro como um produto da ação do Homem e “do seu desejo e da sua vontade”.

Desta forma os territórios e o seu futuro devem resultar de ações fundadas numa atitude proactiva, dos seus atores mais influentes e de uma apropriação deste processo por parte da comunidade, para que todos estejam envolvidos no processo de construção do Futuro.

As mudanças que a chamada modernidade, segundo Giddens (1990, p.16/17),

“The dynamism of modernity derives from the separation of time and space and their recombination in forms which permit the precise time-

space "zoning" of social life; the disembedding of social systems (a phenomenon which connects closely with the factors involved in time-space separation); and the reflexive ordering and reordering of social relations in the light of continual inputs of knowledge affecting the actions of individuals and groups”.

introduz nos territórios e assim na sua administração, implicam que novos instrumentos de gestão possam ser elaborados e que estes consigam dar respostas às mudanças cada vez mais profundas e frequentes com que os decisores se enfrentam. Nestes tempos contemporâneos, em que as estratégias de desenvolvimento devem ser frequentemente revistas e revisitadas criticamente, o tempo dos planos imutáveis que se mantinham durante décadas sem grandes necessidades de alterações ou revisões, está ultrapassado.

Assim somos interpelados a, ciclicamente,(re)definir estratégias de gestão do território e ter uma atitude prospetivista para com o Futuro.

O concelho de Reguengos de Monsaraz, tem ao longo dos anos no contexto do Alentejo Central, conseguido manter-se numa linha da frente em termos de implementação de processos que visem o tão almejado Desenvolvimento.

Num primeiro momento, ao nível do cooperativismo nomeadamente na segunda metade da década de setenta com a criação da Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz; na década de oitenta com a construção das infraestruturas básicas de serviço à população; e mais recentemente através de algumas iniciativas inovadoras na área do turismo e do marketing territorial, como por exemplo, a *Cidade Europeia do Vinho 2015* e a recém instituída *Capital dos Vinhos de Portugal*.

A possibilidade cada vez maior de alterações na dinâmica económica local, vem atestar a necessidade de desenvolver abordagens que permitam procurar antecipar mudanças e minimizar as suas consequências na sociedade. Ora como dissemos, a abordagem prospetiva, permite-nos estabelecer e sistematizar a prática da construção do futuro e de processos de desenvolvimento no território, tornando-o menos vulnerável à profunda alteração, também de *status quo*, que a mudança pode significar para um território.

Estão por isso neste momento, reunidas as condições para concretizar no concelho de Reguengos de Monsaraz um planeamento de cariz prospetivo que permita e potencie o envolvimento dos atores da comunidade. Este planeamento, deve ser concretizado mediante uma análise plena das potencialidades do território e uma abordagem inteligente das suas possibilidades de desenvolvimento e das suas especificidades, com um consenso alargado na comunidade e operacionalização através de objetivos, planos e ações concretas.

Qual pode ser o nosso Futuro? Que mudanças podemos antecipar e dessa forma minimizar as suas consequências para o nosso território? Quais são os fatores portadores de Futuro para o nosso território e desta forma, as Sementes do nosso Futuro? Como envolver a comunidade para a criação do Futuro? O que é que, coletivamente, pretendemos que seja o nosso Futuro? Quais as vantagens da coresponsabilização de todos? Estas são as questões que a Prospetiva procura discutir e que este trabalho, de algum modo, procura trazer para o debate coletivo.

A finalidade a que nos propomos com o presente estudo, tem subjacente estas questões.

Na verdade, além do objetivo estritamente académico - de conclusão do segundo ciclo do nível de estudos superiores -, a investigação procura também, nos melhores pressupostos da sociologia da ação, contribuir para a mudança social e para os processos de desenvolvimento estratégico territorial. Ao avançar para a construção da primeira e segunda etapa do método dos cenários proposto por Michel Godet, procura-se dar um primeiro contributo sistematizado para o processo de construção do futuro no Concelho de Reguengos de Monsaraz.

Motivou-nos para a investigação a seguinte pergunta: “Que futuro pode ser construído para o Concelho de Reguengos de Monsaraz, para 2030?”. Mais operativamente procuramos conhecer as condições de base, que de certa forma, constroem e potenciam o futuro deste concelho no horizonte 2030.

Assim, vamos procurar saber num primeiro momento, como se configura o sistema do Concelho de Reguengos de Monsaraz; que Debilidades, Potencialidades, Oportunidades e Ameaças, apresenta o território atualmente e num segundo momento, identificar os principais atores no Concelho, caracterizar os meios, o poder de que

dispõem e o seu papel no funcionamento do sistema, bem a configuração das relações de força, os consensos e as divergências entre eles.

Em conformidade, iniciamos a investigação com a caracterização das variáveis (internas e externas) que influenciam o concelho de Reguengos de Monsaraz, utilizando a análise estrutural prospetiva e analisaremos os pontos fortes e fracos e as oportunidades e as ameaças a este sistema (território).

Posteriormente, cuidaremos de tentar compreender que objetivos podem contribuir para a construção e determinação de uma visão coletiva para o concelho, bem como o grau de concordância de cada ator para com esses objetivos, que podem estruturar uma visão do território para o qual cada ator contribui. Pretendemos também analisar pontos de encontro e desencontro entre os objetivos de cada ator, as interações e as relações de força que se repercutem no território e verificar, assim, quais são as grandes tendências atuais existentes no Concelho de Reguengos de Monsaraz.

Pretende-se concretizar um trabalho de base que permita cumprir com uma primeira etapa de preparatória ao método dos cenários, definida pela escola Francesa de Prospetiva, *La Prospective*, protagonizada por Michel Godet, através da utilização do *software* MICMAC para a identificação de variáveis e atores – chave e do *software* MOTOR para a análise do jogo de atores.

Este documento fundamenta e apresenta a investigação realizada e está estruturado em três partes.

Na primeira parte abordamos aspetos conceptuais como o desenvolvimento, o desenvolvimento territorial, a sociologia, os estudos prospetivos e refletimos sobre a participação dos atores na intervenção no território. Foram considerados ainda nesta parte, aspetos teóricos sobre a escola francesa de prospetiva e o método dos cenários.

Na segunda parte incidimos sobre as questões metodológicas do estudo, nomeadamente a estratégia metodológica seguida, a sua operacionalização e ainda as técnicas e instrumentos de recolha de dados utilizados.

Na terceira parte deste estudo, elaboramos o diagnóstico do concelho e uma análise aos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. Procedemos também à análise estrutural do sistema, com o recenseamento e caracterização das variáveis que o compõem e a análise das variáveis-chave do sistema, “portadoras de futuro”.

Realizamos ainda a análise estratégica dos atores, considerando os meios e forças dos atores, bem como os consensos e divergências sobre as possibilidades de desenvolvimento e de futuro do concelho.

Finalmente apresentam-se as considerações finais, onde refletimos sobre o processo de desenvolvimento do presente estudo, os principais desafios com que nos deparamos, fizemos recomendações aos principais atores do sistema e deixámos várias ideias-chave sobre os futuros possíveis para o concelho de Reguengos de Monsaraz.

PARTE I – DESENVOLVIMENTO, SOCIOLOGIA E PROSPETIVA ESTRATÉGICA

1. O Desenvolvimento Territorial e Sociologia

1.1. Conceptualização Sobre o Desenvolvimento

A reflexão sobre o que é o Desenvolvimento ou ao que é associada a ideia de Desenvolvimento, é uma das mais profícuas, produtiva e simultaneamente polémica efetuada nas ciências sociais.

Utilizando uma adaptação de Diniz (2006), Elinaldo Santos et al (2012,p.46), refere que a palavra Desenvolvimento pode ser, na língua Portuguesa, repartida em quatro sílabas significantes: DES (prefixo de negação ou ausência), EN (movimento para dentro), VOLVER (reverter, virar), MENTO (sufixo que significa ação), no étimo latino simplifica sendo a primeira sílaba IN (movimento para dentro), VOLVERE (reverter, virar), remetendo-nos para a importância do envolvimento nos processos de desenvolvimento. Esta análise etimológica que pode parecer redundante encerra interpretações e significados sociais mais amplos, ainda com Elinaldo Santos et al (2012,p.47),

“Neste sentido, concordamos com Mia Couto (2011) quando em um dos seus livros nos chama atenção para a função da língua e nos diz que: “As línguas servem para comunicar. Mas elas não apenas servem. Elas transcendem essa dimensão funcional. Às vezes, as línguas fazem-nos ser. Outras, elas fazem-nos deixar de ser” (p. 13). Essa citação nos faz refletir sobre o quanto uma palavra ou uma língua exerce poder no imaginário de uma sociedade, e o desenvolvimento é uma dessas palavras que conseguem mobilizar pessoas, governos, nações e uma infinidade de recursos monetários e não monetários para a realização desse estágio, que nem sempre é, de fato, percebido por todos”

de facto este poder linguístico transmite-nos também indicadores sobre o amplo significado de alguns conceitos e como a etimologia da palavra, serve como que para estreitar ou alargar a nossa perceção sobre esses mesmos conceitos.

O conceito de Desenvolvimento tem sido, segundo Roque Amaro (2003, p.1); “Mobilizador de vontades de mudança e de transformação das sociedades e dos indivíduos, tem servido também para avaliar e classificar o seu nível de progresso e bem-estar”.

Segundo Elinaldo Santos et al (2000, p.50),

“Diante de um século construído em crises e guerras, o conceito de desenvolvimento é ao longo do tempo cada vez mais elaborado e sistematizado por vários campos do conhecimento científico (economia, sociologia, antropologia, ecologia), sendo colocado como um estado, um processo, um bem-estar, um progresso, um crescimento económico, um crescimento humano e/ou um equilíbrio ecológico. O desenvolvimento, desta forma, apresenta-se como uma rede de conceitos que podem estar diretamente associados ao conjunto de adjectivos traduzidos em expressões como local, integrado, sustentável, territorial, bem como endógeno e exógeno, a depender das forças propulsoras (internas ou externas), global, regional, local, da escala geográfica e ainda humano, económico, político, ambiental, a depender das dimensões sociais”

Estas variadas dimensões e possibilidades contribuem para a compreensão da multidimensionalidade e complexidade, que afinal, o conceito de desenvolvimento integra.

Para vários autores, de entre os quais Beck (1997), o conceito de Desenvolvimento surge, tal como a ideia de modernidade, um produto e um conceito do mundo ocidental e dessa forma um termo fortemente ocidentalizado e em grande medida um produto do evolucionismo, antropocentrismo, racionalismo e produtividade.

Na mesma linha de pensamento, Escobar (1995, p.44) defende que

“o desenvolvimento foi e continua a ser, em grande parte, uma abordagem de cima para baixo, eurocêntrica, etnocêntrica e tecnocrática que

trata as pessoas e culturas como conceitos abstratos, estatísticas que podem ser movimentadas para cima e para baixo em gráficos de progresso. O desenvolvimento como invenção da modernidade é um instrumento de controlo e dominação dos países do Primeiro Mundo para os países do Terceiro Mundo”

é por isso largamente referenciada a ocidentalização do conceito de desenvolvimento bem como ser um conceito “ultrapassado ou em renovação” nas palavras de Rogério Roque Amaro (2003).

De forma relativamente consensual, o conceito de desenvolvimento nasce no pós - Segunda Guerra Mundial (1939-1945) e tem ao longo dos últimos 70 anos, incorporado novas variáveis, cambiantes e nuances.

É referido por uma considerável parte dos autores, que refletem sobre esta temática, que o processo de independência das antigas colónias europeias na pós-segunda guerra despoletou a ideia de Desenvolvimento, fundamentalmente no sentido de que estes países, de precoce independência política e administrativa, encetassem processos que visassem resolver os “problemas e vícios do subdesenvolvimento” (Roque Amaro, 2003, p.40).

Obviamente que associado a esta vontade legítima destes jovens Países, de melhorarem as suas condições de vida, contribuíram também outras questões geoestratégicas de política mundial e nomeadamente dos interesses das duas grandes potências pós-Segunda Grande Guerra Mundial, Estados Unidos da América e União Soviética.

Também contribuíram e com Roque Amaro (2003, p.4), os “desafios da reconstrução, com o apoio do Plano Marshall, que levaram os países da Europa, destruídos ou afectados pela guerra, a visar a retoma dos seus caminhos de progresso e riqueza, ou seja, de desenvolvimento”, tiveram um papel fundamental na construção desta ideia de Desenvolvimento e do seu enraizamento na Europa.

Desta forma, podemos afirmar que temos duas linhas principais indutoras do conceito e ideia de Desenvolvimento. Por um lado as ex-colónias Europeias que pretendiam atingir novos estádios de desenvolvimento e por outro lado todo o processo

de reconstrução Europeu do pós-guerra que incentivou a retoma de níveis aceitáveis de progresso e crescimento.

A década de 70 trouxe fatores que levaram a novas integrações ao conceito inicial de desenvolvimento. De entre eles, podem-se sublinhar a falta do prometido apoio aos países subdesenvolvidos por parte dos países desenvolvidos, nomeadamente o não cumprimento do compromisso que assumiram de contribuir com 1% do PIB para ajuda ao investimento e ao desenvolvimento, o início de uma consciência ambiental e a ideia de que o crescimento económico pode pôr em causa os recursos naturais (Roque Amaro, 2003).

Outro aspeto a assinalar tem a ver com a alteração dos impactos do crescimento económico na sociedade através das inovações tecnológicas, nomeadamente na criação de emprego, que por esta década começa a ser menor e, por vezes, mesmo anulador de postos de trabalho, tal como refere Roque Amaro:

“por outro lado, o crescimento económico tinha mudado de natureza, tornando-se muito menos criador de empregos (se não por vezes destruidor), e /ou cada vez mais criador de empregos precários e desqualificados, alterando o padrão Fordista do pós-guerra (com emprego seguro e estável) e, portanto, o *trade-off* entre essas duas variáveis, o que também punha em causa a esperada relação virtuosa entre crescimento económico e desenvolvimento” (Amaro, 2003, p.15).

A partir da década de setenta, surgem novos conceitos articulados de alguma forma com o conceito de Desenvolvimento. Podem-se destacar os seguintes: Desenvolvimento Sustentável, Desenvolvimento Local, Desenvolvimento Participativo, Desenvolvimento Humano, Desenvolvimento Social e Desenvolvimento Integrado.

Roque Amaro (2003) propõe a organização destes conceitos em três “fileiras”, deixando o último (Desenvolvimento Integrado) como transversal. Desta forma organiza os referidos conceitos em três fileiras fundamentais:

- **Fileira Ambiental ou “fileira verde”** (procura conciliar o Desenvolvimento com preocupações ambientais).

> Desenvolvimento sustentável, modelo de desenvolvimento que propõe um equilíbrio entre o fator humano, o económico e o ambiental;

- **Fileira das Pessoas e das Comunidades ou “fileira vermelha”** (“*People-Centered*”), (procura que as comunidades e as pessoas sejam a principal preocupação).

> Desenvolvimento Local, que incide sobre o desenvolvimento de cariz comunitário dando ênfase aos recursos endógenos;

> Desenvolvimento Participativo, um processo que privilegia a participação de atores internos e de partilha de poder, ou pelo menos da decisão;

- **Fileira dos Direitos Humanos e da dignidade Humana ou “fileira azul”** (entende o desenvolvimento como o respeito pelos Direitos Humanos fundamentais e o compromisso pela garantia dos direitos mínimos de dignidade Humana).

> Desenvolvimento Humano, este modelo incide menos sobre aspetos e indicadores económicos e mais sobre aspetos relacionados com a felicidade, satisfação ou qualidade de vida;

> Desenvolvimento Social, é um processo que define um processo coletivo de melhoria das condições de vida, também de aspetos económicos, mas não só, incluindo também características como sustentabilidade e satisfação.

É importante ressaltar a referência feita por Roque Amaro de que “é evidente que esta sistematização deve ser essencialmente vista como um exercício útil de arrumação analítica, o que não invalida que haja zonas de sobreposição e, sobretudo, de forte interacção entre elas” (Amaro, 2003, p.16).

De facto, esta “arrumação” não deve ser vista como estanque e rígida, mas sim como flexível e apenas como uma forma que o autor encontrou de facilitar a nossa compreensão em relação à multiplicidade de conceitos de Desenvolvimento nas suas variantes e tipologias.

Por forma a darmos um maior enfoque aos modelos de Desenvolvimento Local vamos em seguida desenvolver algumas considerações sobre esse modelo de desenvolvimento e a forma como pode ser integrado numa perspetiva local.

Talvez devido às relativas falências dos modelos anteriores, de índole neoliberal e de âmbito mais global, e pela procura de uma alternativa que de alguma forma restaurasse a esperança em torno dos processos de desenvolvimento e de certa forma a “terra prometida” que os compromissos iniciais do pós-guerra anunciavam, houve uma viragem para a dimensão local.

Assim e segundo José Arocena (2002, p.7);

“Es necesario imaginar otras formas de desarrollo que superem las anteriores. Esse esfuerzo por plantear um desarrollo de base ha desembocado em múltiples propuestas que hablan de desarrollo a escala humana, desarrollo de base, ecodesarrollo, desarrollo autosostenido, desarrollo autocentrado, etcetera. Estas diferentes propuestas tienen em común el intento de renovación de las formas que tomo el desarrollo en esta segunda mitad del século XX”.

É neste contexto que vamos abordar uma perspetiva mais de âmbito local e do território e das suas potencialidades em matéria de desenvolvimento.

1.2. O Desenvolvimento Local e o Desenvolvimento e o Local

Através da sua obra “Small is Beautiful” (1978), Ernest Schumacher contribuiu para a valorização do local, da sua identidade e dos seus recursos como fator fundamental para promover o desenvolvimento. Estes processos iniciam-se pela recusa à resignação perante a possibilidade da decadência ou mesmo desaparecimento de uma determinada comunidade local e em que, a promoção de processos de desenvolvimento local se torna uma questão de sobrevivência.

Como lembra José Arocena (2002, p.7):

“La dinámica se inicia por una negativa a aceptar la desaparición o la muerte de una comunidad local determinada. La identidad local se rebela y descubre que la única posibilidad de supervivencia es impulsar procesos de desarrollo localmente controlados. De la capacidad para concretar esta dinámica en acciones que aporten resultados socio-económicos dependerá el éxito o el fracaso de estas iniciativas de raíz cultural.”

Schumacher lança a ideia de que a pequena dimensão é a melhor forma de lidar com a mudança. Desta forma, “o local” tem melhores argumentos para minorar as consequências dos modelos de desenvolvimento cegos e abruptos, que não tinham em consideração, o potencial humano presente no território e o potencial e a capacidade do próprio território, gerar riqueza e contribuir para o seu próprio desenvolvimento.

Refere ainda Arocena (2002, p.7) que:

“El fomento de la pequeña empresa, las acciones de capacitación de potenciales creadores de empresa, las políticas de formación para el empleo, las iniciativas de las instituciones locales en materia socio-económica, los llamados polos de reconversión, etcétera. son expresiones de estos esfuerzos por movilizar los recursos humanos en período de crisis”.

Todas estas e outras iniciativas que podem ser levadas a cabo localmente, considerando os recursos existentes no território, podem ajudar a promover e a concretizar um desenvolvimento local de cariz endógeno, sustentado e imune a deslocalizações, despedimentos massivos e outros efeitos secundários do modelo de desenvolvimento industrial / capitalista / Fordista.

Na verdade e seguindo ainda Arocena (2002, p.8):

“Existe un lugar, una dimensión, una escala en la que la búsqueda de superación de las formas tradicionales de desarrollo se articula con esta nueva valorización de la iniciativa: la escena local. Allí convergen

la necesidad de crear riqueza con la necesidad de salvaguardar los recursos naturales, la urgencia por generar empleos con la urgencia por responder a las necesidades esenciales de la población. En la escena local se expresa como en ningún otro nivel la articulación entre lo singular y lo universal”.

Nessa nova perspetiva, segundo Muchnik (1997, p.515), o território não é apenas o contexto onde se desenvolvem as atividades económicas / sociais / culturais:

"Nous pouvons considérer le territoire comme «une source de ressources», ressources sociales et culturelles (institutions, organisations, savoir-faire, cultures gastronomiques...) mais également biotechniques et naturelles (sols, produits, paysages...). Il peut donc être considéré comme un acteur stratégique potentiel capable de combiner et activer ces ressources, un facteur d'assemblage d'activités pour incrémenter leur compétitivité”

Esta plenitude da abordagem territorial integrada sendo mais fecunda, encerra várias possibilidades que podem ser exploradas localmente. No entanto, como pressuposto genérico, um dos aspetos mais interessantes é o processo de construção de um território. Segundo Marques (2011, p.80), “O território constituído como espaço social produzido e delimitado por uma fronteira que o ordena, é construído como representação: tanto pode ser uma ferramenta, como um recurso para o desenvolvimento económico e social”. É em larga medida, esse o objetivo da prospetiva territorial, contribuir de forma decisiva para o desenvolvimento de um território, encarar o território como o resultado de uma série de estratégias, prioridades, objetivos, ações coletivas, não pré-determinadas.

Podemos e devemos questionar-nos sobre que tipo de desenvolvimento queremos: se de tipo polarizado / industrializado / capitalista / Fordista ou em alternativa de índole local / Integrado/ Ambientalista, que tipo de sociedade pretendemos construir, porque os processos de Desenvolvimento sejam eles quais forem, devem

servir a Sociedade e não de ela se servir, para obter um lucro que é conseguido a qualquer custo: ambiental / social/ cultural.

A expressão “do cultural ao económico”, de José Arocena (1986), pode sintetizar aquilo que é um processo de desenvolvimento de base local, em que o ponto de partida são os recursos endógenos do território. Ora, neste “caminho” desde o cultural até ao económico, desde a “leitura” do território, conhecimento da cultura, correto levantamento dos seus recursos e planeamento estratégico com vista à definição do seu modelo de desenvolvimento, devem também ser levados em conta outros fatores para além do económico. Também a sustentabilidade ambiental e a análise prospetiva deverá ser levada em linha de conta, bem como a participação da população local em todo o processo, de forma a que, este possa ser validado pelo que é mais importante em qualquer processo de desenvolvimento - As Pessoas!

De qualquer das formas, um processo de Desenvolvimento Local, é “un processo que és sempre específico” (Arocena, 1986, p.74), e é, muitas vezes, esta especificidade que o torna mais difícil de implementar do que os processos “básicos” de desenvolvimento polarizado. Mas, como a História se tem encarregado de demonstrar, este último tipo de desenvolvimento (o industrial) tem artificialidades e efeitos secundários em termos sociais e ambientais, que a sociedade tende a determinar como inaceitáveis, pelo que a alternativa são os modelos de base local que se constroem de acordo com os recursos e especificidades culturais do território. Dessa forma pretende-se que os mesmos possam ser duradouros e acima de tudo servir uma sociedade mais equilibrada, que gera e deixa recursos para as gerações vindouras.

É fundamental que estes processos possam ser despoletados pelos atores locais, uma vez que apenas eles conseguem ter um conhecimento abrangente e aprofundado do território, que permita possuir os dados fundamentais para que um processo de desenvolvimento local possa ser levado a cabo. Os atores locais são chave em todo o processo e são eles que o devem protagonizar.

Segundo Arocena (2002, p. 9):

“En el nivel socioeconómico, toda sociedad conforma un sistema de relaciones constituido por grupos interdependientes. Este sistema

puede ser llamado sociedad local cuando lo que está en juego en las relaciones entre los grupos es principalmente de naturaleza local. Dicho de otro modo, la producción de riqueza (por mínima que sea) generada en el territorio es objeto de negociaciones entre los grupos socioeconómicos y se convierte así en el estructurante principal del sistema local de relaciones de poder.”

Podemos considerar uma sociedade local devidamente organizada, quando as relações existentes entre os grupos e atores são essencialmente promovidas pela pertença ao território e quando as suas interações, geram a riqueza que se pode considerar local, sendo esta, uma análise meramente socioeconómica.

Ainda com Arocena (2002, p.9),

“En este primer nivel, para que exista sociedad local debe haber riqueza generada localmente sobre la cual los actores locales ejerzan un control decisivo, tanto en los aspectos técnico-productivos como en los referidos a la comercialización ”

Já numa perspetiva cultural, a pertença a uma sociedade local expressa-se através da integração num determinado grupo que possui características que são entendidas como comuns e não raras vezes específicas, como um sotaque, uma forma de estar, uma ideia, um projeto partilhado.

Nas palavras de Arocena (2002, p.9);

“Já no que se refere a uma identidade local, aqui a componente histórica tem uma importância extrema, a identidade de um território não se faz sem história e são as vivências coletivas que vão sendo reproduzidas através de, por exemplo; tradições, momentos importantes na história comunitária, grupos de expressão cultural de natureza etnográfica, e outras, que a identidade cultural de um grupo e de um território se vai construindo”.

Referindo Arocena (2002, p.12),

“esta continuidad vivida conscientemente por un grupo humano, generadora de una acumulación cultural en términos de sistemas de normas y valores, es la base de la constitución de la identidad colectiva. El término continuidad no se refiere sin embargo a un proceso lineal y sin rupturas. Por el contrario, la identidad es por un lado continuidad y por otra ruptura”.

Noutra perspetiva, através de Sabourin et al (2002, p.32)

“A abordagem territorial do desenvolvimento, particularmente a do desenvolvimento rural, remete à ampliação das categorias de análise, além dos enfoques mercantis e setoriais. Trata-se de considerar, ao mesmo tempo - de maneira global, ampla, específica e localizada -, as condições, os fatores e as mudanças produtivas e socioeconómicas, assim como as dinâmicas locais, regionais ou mundial, associadas a esses processos”.

Desta forma a perspetiva, mesmo na abordagem territorial / local deve ser sempre integrada num olhar mais amplo, pois embora local o seu cariz integra também fatores exógenos e *multi-escala*. Esta ideia é sintetizada no termo “glocal” que junta uma referência global ao termo local, por outras palavras, agir localmente e pensar de forma global.

1.3. A Sociologia e o Desenvolvimento Territorial

A sociologia enquanto ciência que estuda a ação humana e em particular, os fenómenos sociais, tem durante o seu desenvolvimento científico progredido da observação não participante dos fenómenos, que na procura da inteligibilidade dos fenómenos, possuía uma forte componente descritiva e até de tradição etnográfica, como refere Malinowsky, em 1922:

“Só possuem um valor científico as fontes etnográficas onde é possível operar nítida distinção entre, por um lado, os resultados do estudo direto e, por outro, as deduções do autor”

Esta abordagem assética da ação do cientista social, evolui com a própria sociedade e com a necessidade de compreender fenómenos sociais de crescente complexidade e volatilidade, conforme referido por Guerra:

“As novas realidades da industrialização e da urbanização aproximam o terreno do olhar dos investigadores. Os receios de uma passagem traumática de uma solidariedade mecânica para uma solidariedade orgânica preocupam os Estados, as Igrejas e as organizações filantrópicas que tentam, por um lado, entender as mudanças e, por outro, intervir em prol da integração da nova sociedade emergente” (Guerra, 2000, p. 12).

Existe por isso, um novo campo de ação para a sociologia, que requer uma nova abordagem que permita compreender os fenómenos sociais resultantes da pós-modernidade.

A passagem de uma lógica de mera análise para uma de intervenção, é ainda um processo em curso, pese embora, vários sintomas indiquem que está em pleno desenvolvimento. Um dos mais significativos é a tendência, relativamente recente, para os *mix – methods* na produção científica, quebrando assim uma “velha” visão de que apenas o que é quantitativo pode ser considerado objetivo. No entanto, a velha discussão ator/sistema está ainda para durar, assim como a capacidade, sem par na ciência, da Sociologia se questionar e de se reinventar adquirindo novas tendências e roupagens numa busca profunda do seu verdadeiro lugar científico; mero analista social ou interventor? Claramente a tendência indica que o futuro passa pela intervenção e ação sociológica.

No entanto, se nos quisermos afastar de ruturas epistemológicas e científicas podemos seguramente dizer que a Sociologia sempre serviu para melhor compreender não só o fenómeno social, mas em grande medida a mudança social.

Citando Isabel Guerra (2000, p.16-17):

“Nas duas últimas décadas do século XX assiste-se a novas mudanças nas dinâmicas sociais. São fenómenos complexos e paradoxais associados, por um lado, à mundialização das economias e, por outro, à diversificação das culturas e dos modos de vida. Mas são também fenómenos de desemprego e de múltiplas exclusões, de migrações de muitos sentidos (económicas, políticas, etc.), de emergência da sociedade civil e de polarização social, etc”.

Desta forma e com estes fenómenos, anteriormente descritos por Isabel Guerra, a serem potenciados na primeira década e meia do séc. XXI e à sua cada vez maior complexidade, assim como das suas soluções, o cientista social é chamado a um papel cada vez mais central nas políticas de desenvolvimento das empresas, dos territórios e das organizações, ou pelo menos, ao apoio à tomada de decisão.

Considerando Kotler (1996, p.32); “A grande preocupação de vários decisores reside assim na insuficiente capacitação das organizações para enfrentarem as mudanças num ambiente adverso, no qual a taxa de mudança contextual irá aumentar e as pressões sobre as organizações para se transformarem crescerão nas próximas décadas.”

Esta “nova” complexidade pressupõe também novos desafios e consequentemente novas maneiras de lidar com estes fenómenos, que se ancoram em grande medida na sociologia da ação.

Guerra (2000, p.15), para quem “a fundamentação da Sociologia de intervenção tem origem na conciliação entre ator e sistema, dito de outra forma retoma alguns dos pressupostos das teorias de Freud e Marx”, assume que o papel do Sociólogo é “interventivo na própria sociedade - não sendo ele um elemento estranho ao meio em que se movimenta e analisa, assim como assume a influência dos seus valores e perspectivas sobre o mundo, na sua produção científica”.

A integração desta perspetiva e como refere a autora, a “conciliação” entre ator e sistema aparece numa lógica de análise de uma pós-modernidade sociológica, Guerra (2000, p.16-17)

“Nas duas últimas décadas do século XX assiste-se a novas mudanças nas dinâmicas sociais. São fenómenos complexos e paradoxais associados, por um lado, à mundialização das economias e, por outro, à diversificação das culturas e dos modos de vida. Mas são também fenómenos de desemprego e de múltiplas exclusões, de migrações de muitos sentidos (económicas, políticas, etc.), de emergência da sociedade civil e de polarização social, etc.”.

Assim, o emergir de novas lógicas, dinâmicas e formas de organização social e acima de tudo, o facto da velocidade das alterações destas dinâmicas sociais ser cada vez maior e difícil de acompanhar, exige uma outra capacidade de análise do social, uma vez que as relações causa/ efeito em matéria do social perdem cada vez mais a sua linearidade e previsibilidade.

A relação entre o sujeito e a ação coletiva tem sido ao longo dos tempos, uma das mais debatidas na produção científica, nomeadamente, quanto ao grau de influência das estruturas sociais nos indivíduos, mas também quanto às singularidades do indivíduo nas grandes linearidades e regularidades do social.

Este debate foi levado a cabo por diversos autores nas últimas décadas, desde Boudon a Mendras e mais recentemente Giddens.

Na lógica da sociologia da ação e ainda com Guerra (2000, p.21); “situam a sociologia nos processos de “interacção” e de “interpenetração” entre os “sistemas pessoais” e os “sistemas sociais”. O ponto de partida desta re teorização assenta numa nova concepção do sujeito e da vida social, procurando as suas rearticulações com as lógicas dos sistemas sociais e de dominação”.

Consideramos assim, que existe sempre espaço para a ação do indivíduo no social e que ele produz influências na linearidade do coletivo e dos padrões sociais, sendo que num contexto de cultura democrática evoluída, essa ação do indivíduo é mais eficaz e mais evidente.

Desta forma tal como Guerra, entendemos “os factos sociais sob a forma de acção, isto é, reconhece que os acontecimentos sociais são produto de acções individuais agregadas” (Guerra, 2000, p.34).

2. Estudos Prospetivos e Intervenção no Território

A Prospetiva é um método que se integra nos chamados *Future Studies* ou Estudos sobre o Futuro. Estes são sobretudo dominados por duas correntes: a Anglo-saxónica, a chamada *foresight* e a Escola Francesa ou *La Prospective*. É sobre esta última corrente, que incide o presente documento.

Gaston Berger, precursor no que hoje entendemos como Prospetiva, “pensamento prospetivo” e “atitude prospetiva”, lançou em 1957 alguns dos princípios e questionamentos fundamentais que incorporam hoje o pensamento prospetivo.

Segundo Berger, a Prospetiva é; “uma via de enfocar e concentrar o futuro, imaginando-o a partir das deduções do presente” (Berger citado por Bas, 1999, p.34).

No seu artigo publicado na revista Francesa *Revue Prospective nr.1* em 1958, Gaston Berger (1896-1960) usou pela primeira vez o termo prospetiva, que foi associado a um “conjunto de pesquisas a respeito de fenómenos técnicos, tecnológicos, científicos, económicos, sociais etc., que procura prever a evolução futura das sociedades”.

Ainda com Berger e segundo Godet (2007, p.12), para o filósofo, uma ciência do “homem do futuro” uma “antropologia Prospetiva”, teria pois, por função “fazer emergir as aspirações humanas, com base no estudo das diferentes situações em que o homem poderia encontrar-se no futuro. Esta missão seria confiada a especialistas de diversos horizontes capazes de indicar o modo como as coisas tem tendência a evoluir no futuro”.

Assim “Tratar-se-ia de pôr a colaborar aqueles que definem com aqueles que são os melhores a definir os possíveis. A ideia de desenhar os mundos possíveis, em traços largos, deve permitir esclarecer o juízo sobre o caminho a seguir e fazê-lo em tempo útil para que a decisão seja eficaz” (Godet, 2007, p.12).

Deste modo (refere ainda Godet) “Berger atribui à Prospetiva, abertamente uma finalidade normativa” (Godet, 2007, p.12).

Embora tenham existido algumas incursões no que pode ser considerado o pensamento prospetivo ainda nos anos 30, numa lógica de previsão do comportamento humano individual, poder-se-á considerar que foi Berger o responsável pela teorização da prospetiva enquanto lógica de enquadramento de um futuro coletivo.

De acordo com Saragoça (2013, p.1) “autores como G. Berger (1957), De Jouvenel (2000) e M. Godet (1993) evidenciaram a utilidade da análise Prospetiva e propuseram métodos e técnicas para a sua institucionalização em diversos campos científicos, fundados na expectativa de encontrarem “a chave da mudança social e, com ela, reduzir a incerteza do futuro (Boudon, 1977, p.19)”.

Uma vez que, como já referimos anteriormente, a sociologia remeteu-se por vezes, na sua história para a mera análise dos fenómenos e factos sociais. Já com a prospetiva, a sociologia torna a construção do futuro o seu campo preferencial de trabalho e a incerteza o combustível que o alimenta.

Assim sendo, é a Gaston Berger que se atribuem os primeiros esforços no sentido de entender a ideia ou atitude (como o próprio refere) da Prospetiva como sistematizável e normalizável - no fundo as primeiras sementes do que seria o posterior desenvolvimento desta metodologia através da escola Francesa e nomeadamente Michel Godet.

Ancorada numa lógica de um pensamento reflexivo complexo que se posiciona para lá do evidente e da *espuma dos dias*, a Prospectiva tem-se vindo a afirmar paulatinamente de forma segura.

Bell (1997) define nove princípios que enquadram *La Prospective* e num sentido mais lato os *Future Studies*: 1) O tempo é contínuo, linear e irreversível; 2) Nem tudo o que vai existir já existiu ou existe; 3) O pensamento sobre os futuros é essencial à ação humana; 4) Ao fazer o nosso caminho no mundo, tanto individual como coletivamente, o conhecimento mais útil é o conhecimento sobre o futuro; 5) O futuro não é evidente e não pode ser observado, portanto não há factos sobre o futuro; 6) o futuro não é totalmente predeterminado – está, isso sim, “em aberto”; 7) Em maior ou menor grau o futuro pode ser influenciado pela ação individual e coletiva; 8) A interdependência do mundo convida a uma perspetiva holística e

uma abordagem interdisciplinar, tanto na organização do conhecimento para a tomada da decisão como na ação social; 9) Alguns futuros são melhores do que outros.

A finalidade maior da análise Prospetiva é “antecipar para agir”, lembra Saragoça (2012, p.1).

Nos anos 80, Godet publica em livro, o que se pode considerar, as bases da Escola Francesa de Prospetiva, na obra; *Prospective et Planification Stratégique*, na qual lança os princípios posteriormente desenvolvidos.

Este autor entende que a postura em relação à mudança faz-se de forma pré-ativa no sentido de preparar esta mesma mudança e pró-ativa no sentido de provocar a mudança desejada sendo “onde o desejo é a força produtiva do futuro” (2000b, p.5).

Godet tem protagonizado um lugar de destaque na historia da prospetiva, nomeadamente, na fundamentação da sua utilidade, mas acima de tudo na sua operacionalização e sistematização enquanto método. Assim, para além de a remeter para a categoria de “indisciplina intelectual” e de “metodologia de trabalho intelectual” (Godet, 1993), este autor tem afirmado acima de tudo a utilidade da prospetiva e do método dos cenários, enquanto instrumento metodológico de auxilio à tomada de decisão.

Segundo Godet (1993, p.23), face ao futuro, os homens podem escolher entre quatro comportamentos ou atitudes:

“**a avestruz** passiva, que sofre a mudança; **o bombeiro** reativo, que aguarda que o fogo se declare para o combater; **o segurador** pré-ativo, que se prepara para as mudanças previsíveis porque sabe que a reparação é mais cara que a prevenção; e, enfim, **o conspirador** pró-ativo, que actua no sentido de provocar as mudanças desejadas. Ao que parece, é a Hasan Ozbekhan que devemos atribuir a paternidade dos conceitos de pré-actividade e pró-actividade, cuja união constitui a definição exacta da Prospetiva”.

Godet (2006, p.23) “a atitude prospectiva não consiste em estar a espera da mudança para reagir; ela visa controlar a mudança esperada (ser preativo) e provocar a mudança desejada (ser proativo)”.

De facto, o espírito prospetivo está imbuído numa lógica de ação e de construção do futuro, constituindo-se a vontade humana como o grande fator portador do futuro.

Já segundo Nunes & Heitor (2002, p.18);

“A prospectiva é um sistema sistemático e participativo, que envolve a recolha de informações e a construção de visões para o futuro a médio e longo prazo, com o objetivo de informar as decisões tomadas no presente e mobilizar as acções comuns” refere ainda que “o termo “prospectiva” tornou-se muito usado nos últimos anos, para descrever uma serie de abordagens à melhoria do processo de tomada de decisões”

Assim e assumindo várias formas, o espírito prospetivo e a prospetiva revestem-se de especial utilidade, no auxílio à tomada de decisão, por parte dos decisores territoriais, numa lógica participativa por parte das populações procurando evitar que os territórios fiquem reféns da mudança - económica, tecnológica e social -, construam uma visão coletiva, e se apropriem definitivamente do seu futuro.

2.1. A Prospetiva Territorial

A vertente da prospetiva mais vocacionada para os territórios é a que maior incidência possui na presente reflexão. Segundo Godet (Godet *et al*, 2011, p.91), a Prospetiva Territorial

“constitui um instrumento privilegiado para ajudar à compreensão das dinâmicas territoriais, num contexto sempre mais marcado pela descentralização, pela autonomia da decisão e pela necessidade de cooperar. Em seguida, ela permite inocular uma cultura de antecipação e do debate colectivo sobre os desafios futuros e as escolhas que daí resultam para o presente, a qual constitui uma passagem necessária

para antecipar as mudanças estruturais e as mutações profundas dos territórios”.

Desta forma assume-se como um instrumento de excelência para a reflexão coletiva, para o planeamento e para a construção do Futuro nos territórios.

Nunes e Heitor (2002, p.20), consideram que “a Prospectiva regional é a aplicação de abordagens prospectivas à antecipação, participação, ligação em rede, visão e acção em escalas territoriais mais pequenas – o que significa que os fatores de proximidade se tornam mais críticos”

Pensamos ser interessante para a nossa reflexão, individualizar as variáveis presentes nesta referência bibliográfica de Richard Nunes e Manuel Heitor: Antecipação, Participação, Rede, Visão, Ação, Pequenas escalas territoriais e Fatores de proximidade.

Na nossa opinião, são estes os aspetos essenciais que podem resumir os principais fatores a considerar, na execução de um exercício de prospectiva regional. Estes, encerram em si os aspetos – chave que possibilitam e promovem um exercício de prospectiva regional.

No que respeita à Prospectiva Territorial, esta define uma nova forma de ver os territórios, não aceitando determinismos ou inevitabilidades. A Prospectiva Territorial procura identificar o futuro possível e desejável para esse território, procura ainda criar “visões” (cenários) do futuro a longo prazo que desencadeiem ações e projetos de curto e médio prazo com vista a alcançar o objetivo consensualmente pretendido. As regiões podem de facto, estar insatisfeitas com as perspectivas de desenvolvimento que possuem e quererem “tomar as rédeas” do destino e preparar e provocar a mudança desejada para que o Futuro seja mais compatível com as aspirações e ambições de todos.

É de salientar a importância em todo este processo da participação coletiva, da mobilização e da apropriação da ideia de futuro por parte de todos os atores do território, refira-se o triangulo grego de Godet (1993) que elucida sobre o papel da apropriação em todo o processo.

Figura 1 - Triângulo Grego de Godet (1993)



Fonte: Godet (1993, p.17)

O Guia Prático de Prospecção Regional em Portugal (Nunes e Heitor, 2002), constitui-se como um documento-chave para a uma boa utilização do método prospetivo.

Aqui, entende-se que a “Prospecção regional é um meio para as pessoas que partilham um território comum controlarem melhor o seu desenvolvimento futuro” (Nunes e Heitor, 2002, p.21). Na verdade e como referem estes dois autores, “a Prospecção permite ligar as variedades mais restritas de estudos sobre o futuro com o planeamento e as políticas Prospectivas, e ainda com a formação de redes e a participação” (Nunes e Heitor, 2002, p.28).

Através do uso das metodologias prospetivas é possível elaborar uma ideia de futuro para um território (esse é o desiderato da presente investigação: contribuir para a consciência coletiva de necessidade de construção do futuro e ser um instrumento de reflexão e mobilização para essa construção). É fundamental que as decisões do presente possam ser informadas, mas também enformadas, por uma visão coletiva de Futuro para um dado território, neste caso o concelho de Reguengos de Monsaraz.

Citando Godet (2000, p.129) “inovação não é tecnologia. O conhecimento é sem dúvida, o motor da inovação”, e este conhecimento, em particular o académico / científico, reveste-se de particular importância no contexto do apoio à tomada de decisão política no século XXI, sem este conhecimento não existe, arriscamos, outra forma de antecipar e gerir a mudança.

No atual momento histórico, uma das nossas maiores certezas é a de que nalgum momento tudo, ou pelo menos, muito irá mudar e ao responsável público e político cada vez mais, se exige uma qualidade - a de antecipar e prever os problemas, para que se possa manter o *status quo* coletivo e a qualidade de vida de um determinado território.

Importa também, refletir sobre a importância da participação dos atores no seio da prospetiva, bem como abordar a ação coletiva como fator preponderante no desenvolvimento territorial.

De facto, segundo Perestrelo (2007, p.67) “As metodologias de prospetiva, nomeadamente a *Análise Estrutural e Análise da Estratégia de Atores* têm um papel fundamental não só ao nível do planeamento estratégico participado, como ainda na construção de uma democracia participativa”.

Desta forma, a utilização da prospetiva e do método dos cenários, configura-se como um processo que convida à participação e ao empoderamento dos atores desse mesmo território.

Já ao nível dos representantes, decisores e responsáveis pelo território, este tipo de processo deve ser considerado, como eminentemente democrático. Mas não só ele densifica significativamente a tomada de decisão, a enriquece qualitativamente, a amplia e não menos importante, a valida junto da comunidade.

Os atores possuem diferentes papéis sociais num território e interagem de forma desigual.

Relativamente aos jogos de poder presentes no território, “Qualquer negociação é realizada numa base desigual: há atores que «dominam» outros atores, seja do ponto de vista económico, cultural, simbólico, formal ou informal” (Perestrelo, 2007, p.63), poder este, que muitas vezes se confunde com o papel social atribuído no território. No entanto a participação de todos é necessária, de forma a amplificar opiniões, projetos e sensibilidades presentes. Esta diversidade provoca que através do processo de planeamento estratégico, e fundamentalmente através da aplicação da prospetiva e do método dos cenários, emergem as divergências, mas também

alianças entre os atores, convergindo ou divergindo, eles contribuem para as escolhas a serem feitas no e para o território.

Este processo é essencial para a compreensão das interações, quase sempre intrincadas, que se processam entre atores num dado território. É assim fundamental “identificar os sistemas de relações complexas que se desenvolvem entre os atores individuais, instituições e/ou esferas de atividade diferentes, bem como os seus interesses, imagens mútuas e níveis de adesão aos objetivos propostos” (Guerra 2006, p.19).

É deste conflito mais ou menos latente, que emanam as melhores e mais consensuais possibilidades de futuro para o território, no entanto, elas só são observáveis utilizando a “lente” da prospectiva.

2.2. Utilidade da Prospetiva Estratégica para os Territórios

A Prospetiva Estratégica pode ser considerada um excelente instrumento para desenvolver coletivamente os territórios, contribuindo para uma visão do que se pretende de forma rigorosa e metódica, de facto:

“assiste-se hoje ao reconhecimento das potencialidades das metodologias de prospectiva ao nível do planeamento estratégico urbano e regional como processo interativo de pensamento e acção que permite aumentar a capacidade reflexiva dos atores sociais, dinamizar e apoiar tomada de decisão e a acção colectiva” (Perestrelo, 2007, p.61/62).

Para Godet (2011, p.91); “A Prospectiva territorial obedece às leis gerais da Prospectiva estratégica aplicadas a um objecto particular: os territórios”. Ainda segundo Godet (2002, p.92)

“Sendo a sua generalização relativamente recente, a Prospectiva territorial não foi criada ontem. Entre 1955 e 1975, numerosas iniciativas viriam a conduzir à constituição de uma prática francesa da Prospectiva aplicada ao futuro dos territórios. Embora ninguém falasse na altura em Prospectiva territorial, os seus fundamentos, tanto conceptuais como metodológicos, foram forjados nessa época”.

Numa lógica de descentralização das políticas públicas, a prospectiva territorial pode hoje, de facto, ter um papel central na definição de projetos e políticas de âmbito territorial.

Segundo Chorincas (2006, p.279),

“a prospectiva territorial não se resume a um sistema de informação territorial. É uma nova maneira de encarar os territórios, que tem como base a identificação do seu futuro possível e desejável. Assim, uma definição simples e concisa de prospectiva territorial poderia ser uma

técnica que ajuda a pensar os "futuros possíveis" do território, de forma a fazer com que a sua realidade futura seja mais conforme com as expectativas e intenções. Esta definição permite observar que já não é suficiente descrever as mutações actuais e previsíveis de um território, sendo imprescindível explicar e formular os problemas específicos da unidade territorial em estudo (que cabe aos Técnicos), de forma a acompanhar os responsáveis (os políticos) na decisão das Estratégias.”

Ou, segundo a mesma autora; “a prospectiva territorial é uma técnica de apoio à decisão política” ou ainda, e segundo Nunes e Heitor (2002, p.1); “A prospectiva a nível regional pode desempenhar um papel catalítico no estabelecimento de iniciativas e condições-quadro conducentes à inovação (no sentido mais lato) ”, desta forma afirma-se a Prospectiva Estratégica e neste caso em particular a sua vertente de Prospectiva Territorial como uma espécie de Planeamento Regional 3.0, marcando, como referiu André Decouflé, “o fim da pré-história em matéria de planeamento” em que para além de uma significativa análise retrospectiva do sistema (seja ele uma cidade, um concelho, um distrito, ou uma região) se integra a preparação do futuro como elemento essencial da definição de estratégias, bem como a procura da antecipação das mudanças, dos “fatores portadores do futuro” e dos futuros possíveis, é um processo de apropriação coletiva do desenvolvimento e do futuro, de uma forma simplista - do que queremos ser.

Segundo Nunes e Heitor (2002, p.23),

“Por estas e outras razões, as políticas económicas e de desenvolvimento regionais têm vindo a adquirir uma importância crescente nos últimos anos. No entanto, apesar de várias iniciativas importantes, o nível de desenvolvimento das instituições e processos regionais destinados a informar as decisões e a incorporar e reforçar os processos políticos continua a ser muito desigual. Algumas regiões têm estruturas muito sofisticadas, mas muitas outras não as têm, e debatem-se com grandes dificuldades no confronto com estes novos desafios. A prospectiva não é, de modo algum, a resposta completa a tais problemas, mas pode contribuir para a sua resolução final.”.

A utilização da Prospetiva Territorial pode também servir de elemento equilibrador inter-regiões, num contexto que é de cada vez maior competitividade entre regiões, no acesso aos quadros nacionais e comunitários de apoio.

Este tipo de prospetiva - a territorial -, pode pois ter um papel central na criação de condições para gerar e manter dinâmicas regionais que conduzam ao tão almejado desenvolvimento por parte de concelhos e regiões mais desfavorecidas, particularmente numa lógica em que cada cidade, concelho, distrito e região, podem e devem apresentar o seu melhor projeto ao seu e para o seu território.

A qualidade da abordagem da prospetiva territorial, deve também trazer junto dos decisores, a noção de que e que a utilização dos métodos prospetivos não lhe retira a decisão, mas sim a melhora, como refere Marcos Olimpo Santos:

“A abordagem prospetiva será portanto uma condição essencial para a obtenção de trunfos por parte das organizações que adoptam uma atitude proativa, devendo porém ter-se em consideração diversos fatores limitantes que se podem fazer sentir neste processo, como sejam i) desaproveitamento dos resultados obtidos a partir das diversas técnicas existentes pela administração estratégica, mais especificamente, pelo processo decisório; ii) preferência pelo curto prazo perante a impossibilidade de previsão acurada sobre o futuro, e iii) abandono da proatividade por esta postura não afastar a supressão do risco das escolhas estratégicas (ainda que expanda o pensamento dos gestores, e possibilite uma maior clareza sobre os atores em presença). Perante tal panorama aqueles que tomam decisões em tempo útil com base em procedimentos adequados encontram-se em condições de alcançar melhores resultados a longo prazo.” (Olimpio *et al*, 2014, p.551).

Ou seja, a reflexão e o planeamento estratégico do futuro tem o dom de o influenciar positivamente, tratando-se assim de melhorar a resposta, muitas vezes política e decisória e atingir melhores resultados com uma ação mais coerente, melhor rentabilizando os recursos disponíveis.

Por toda a Europa nas últimas décadas, foram executados dezenas de exercícios de Prospetiva Territorial, sendo de destacar o exercício realizado na Catalunha na década de 90, que se tornou referencial, na região de *Usimaa* (Filândia), múltiplos exercícios de Prospetiva Territorial em França, no Reino Unido, no nordeste de Inglaterra e na região de *West Midlands* e no denominado *Baltic String*, um exercício de prospetiva realizado entre regiões transfronteiriças de Suécia, Alemanha e Dinamarca.

Entendemos que os métodos da Prospetiva Estratégica e nomeadamente a Prospetiva Territorial seria o melhor meio para um exercício de planeamento estratégico para o concelho de Reguengos de Monsaraz, considerando o horizonte de 2030. Neste caso utilizando as duas primeiras fases previstas no Método dos Cenários de Michel Godet, fases usualmente consideradas como a *Construção da Base*.

2.3. A preparação de cenários com o método da Escola Francesa de Prospetiva

Embora na presente reflexão, se proponhamos a elaborar a primeira fase do *método dos cenários* (Godet) - o diagnóstico prospetivo e jogos de atores -, importa deixar também alguma contextualização e reflexão sobre o referido método.

De referir que existem diversas possibilidades no que diz respeito ao método dos cenários.

Os cenários foram introduzidos na prospetiva por Khan (Estados Unidos) e por Ozbekham (França). Assim, segundo Godet (2006, p.28) e citando Khan e Wiener (1968), um cenário é uma “sequência hipotética de acontecimentos construída para pôr em evidência os encadeamentos causais e os nós de decisão”.

Godet (2006, p.29) refere que “deve-se fazer distinção entre dois grandes tipos de cenários: os cenários exploratórios, que partem das tendências passadas e presentes e conduzem a futuros verosímeis; os cenários de antecipação ou normativos, que são construídos a partir de imagens alternativas do futuro, desejados ou temidos, e são concebidos de maneira retro projectiva.”

Os cenários são assim, a operacionalização e a sistematização da Prospetiva Estratégica, que parte como propõe Godet (2006) da “antecipação para a acção”.

Ainda com Godet (2006,), são várias as vantagens dos cenários

“partindo de uma situação determinada, eles permitem que se tome consciência da multiplicidade de futuros possíveis e que, assim, se relativize a simples continuidade das tendências; eles (os cenários) obrigam a tomar em consideração a interdependência dos elementos que compõem um sistema estudado: eles favorecem a identificação de problemas, de relações e de questões ignoradas ou voluntariamente deixadas de lado por serem controversas”.

Tal como referido anteriormente, a elaboração de vários cenários possíveis permite que se ponha à discussão pública e participada, uma série de possibilidades para o território, suscitando assim um envolvimento das populações para com o seu futuro e a corresponsabilização de todos.

A cenarização é antecedida de um conhecimento profundo do sistema, dos seus atores e das variáveis internas e externas que o influenciam e com que grau de intensidade. É importante também nesta fase pré-cenários conhecer os “*fatores portadores de futuro*”, ou seja as variáveis que podem incorporar as tendências do futuro.

O método dos cenários da Prospetiva Estratégica emana diretamente da Escola Francesa de Prospetiva, nomeadamente de Michel Godet que o desenvolveu.

Esta Escola Francesa, foi fundada no princípio dos anos sessenta por Bertrand Jouvenel e Michel Godet, considera que o futuro pode ser construído pelos atores sociais de um determinado território ou sistema. No que diz respeito a métodos, a Escola Francesa de Prospetiva privilegia essencialmente métodos qualitativos. No entanto, existe uma tendência para os *mix - methods* considerando as necessidades e os objetivos da análise que se propõe elaborar.

Michel Godet desenvolve a sua própria abordagem denominada *La Prospective* em 1983, considerando-o ser (Godet,2007) um “modo de pensar baseado na acção e

não na predeterminação usando métodos específicos como os cenários” refutando de imediato a terminologia de Futurologia ou mesmo de “*Forecasting*” (*Previsão*).

Segundo Godet podemos ainda considerar que um dos principais objetivos do método prospectivo é “a estruturação da reflexão colectiva” (Godet, 2007, p.68).

Segundo Baião (2014, p.104)

“Esta forma de analisar e preparar o futuro contempla a pretensão de uma melhoria da qualidade dos processos decisórios, através de uma ampliação ou redução das possibilidades de escolha, ou alternativas, considerando sempre a liberdade das opções dos elementos decisores.

Este processo deverá ser constituído de forma sistemática, considerando a participação como elemento fundamental, que envolve a recolha de informações, a partir de fontes devidamente definidas e fidedignas, que irão permitir a construção de visões para o futuro a médio e longo prazo, tendo como objetivo, tal como já descrito anteriormente, facultar informações essenciais para a tomada de decisões e mobilizar ações comuns.”

O método possui uma função ambígua e numa análise superficial, antagónica. A redução da complexidade de um sistema tendo em vista a sua compreensão e em simultâneo a procura por abarcar e por descrever exaustivamente, através da caracterização das variáveis, toda a sua complexidade, para que nada possa ficar por analisar.

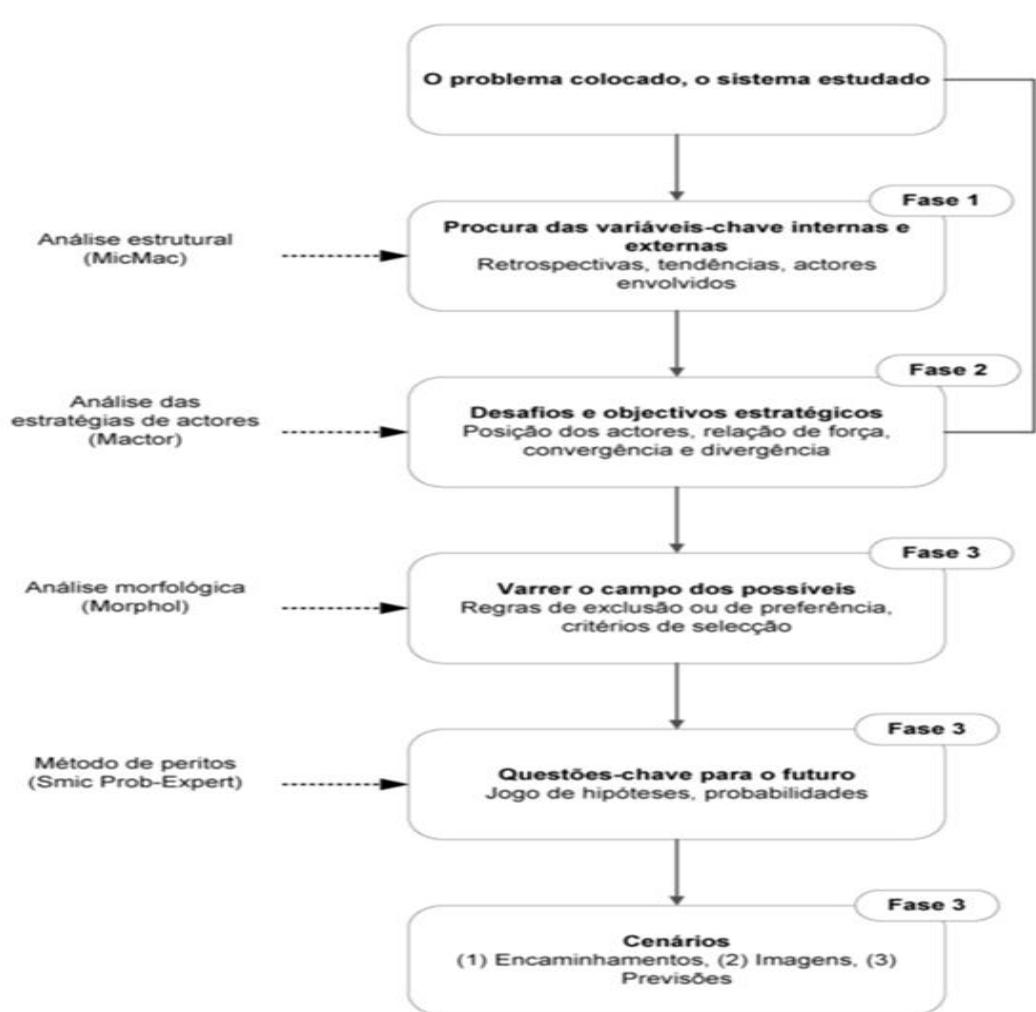
Baseado em Godet, Saragoça (2013, p.7) lembra que:

“o método dos cenários é composto por duas grandes fases: a “construção da base” e a “construção dos cenários. A construção da base é constituída por três tipos de procedimentos: começa com a delimitação do sistema, continua com a determinação das variáveis-chave e conclui com o estudo da Estratégia de Atores”.

A presente dissertação foca a referida “construção da base” integrando-se num método mais amplo, protagonizado por Godet, que inclui a cenarização de futuros possíveis para o território, conforme a figura 2.

Esta representa o método dos Cenários da Escola Francesa de Prospetiva conforme proposto por Michel Godet;

Figura 2 – Fases que integram a Totalidade do Método dos Cenários



Fonte: *O método dos Cenários* (Godet,1977)

Foi este método que serviu de base metodológica para a nossa análise, centrada nas duas primeiras etapas que iniciam o método - a análise estrutural e a análise do chamado *jogo de atores*.

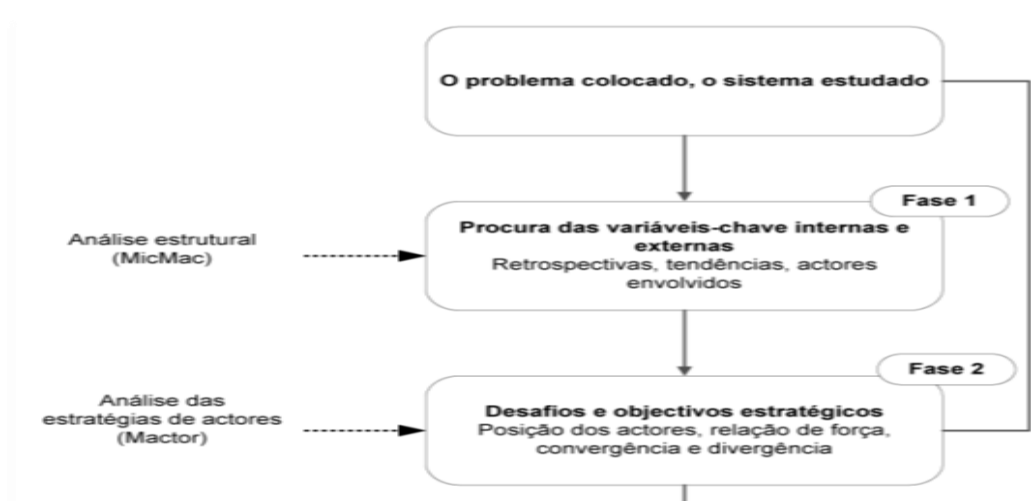
Denomina-se por “Construção da Base”, a expressão utilizada por Michel Godet (2007), na sua obra *“A Prospectiva Estratégica para as Empresas e Territórios”*, que inclui ao desenvolvimento das duas primeiras fases do Método dos Cenários, nomeadamente a Análise Estrutural e a Análise da Estratégia de Atores.

A “construção da Base”, como referido anteriormente, inicia com a denominada “Análise Estrutural” que remete numa primeira fase para o recenseamento das variáveis, a descrição das relações entre as variáveis e pela determinação de quais as variáveis-chave que influenciam mais significativamente o sistema, bem como tendências e quais os atores com maior influência.

Previamente deve existir uma delimitação do sistema em estudo (no nosso caso o Concelho de Reguengos de Monsaraz), no sentido de balizar a ação do investigador e de sistematizar a reflexão acerca de quais as variáveis que enformam o sistema em estudo.

A próxima imagem, enquadra dentro do método anteriormente proposto - o método dos cenários - as fases que serão o foco da presente investigação;

Figura 3 – Fases a analisar na presente Dissertação



Fonte: Elaboração Própria a partir de figura intitulada “O método dos Cenários” - Godet (1977)

De seguida iremos elencar os vários momentos concretizados na presente investigação:

1-Delimitação do Sistema

A delimitação do sistema é um momento sensível em termos de investigação. Para além da necessidade da correta delimitação, esta tem uma consequência direta sobre quais as variáveis a recensear. É também necessária uma exaustiva caracterização de cada uma dessas variáveis, sejam elas variáveis internas ou externas em termos da sua localização relativamente ao sistema.

Assim segundo Godet (2007, p.63); “a explicitação detalhada de cada variável é indispensável, facilitando a análise e a identificação das relações entre as variáveis, além de permitir a constituição da “base” necessária a qualquer reflexão prospectiva”.

2- Descrição das Relações entre Variáveis

A análise estrutural inicia com a elaboração de uma matriz denominada de *Matriz de Análise Estrutural*, em que se analisa a influência de cada variável relativamente às outras variáveis, através de uma matriz de dupla entrada e utilizando uma valoração de: 0 (sem influência), 1 (influência fraca), 2 (influência média), 3 (influência forte) e finalmente 4 (se a influência for potencial), ou seja “a influência é hoje inexistente mas passível de vir a tornar-se provável ou pelo menos possível em consequência da evolução do sistema num futuro mais ou menos longínquo”. Desta forma na presente dissertação, foram analisadas cerca de 2550 relações entre variáveis, uma vez que se encontram em jogo cerca de 51 variáveis.

3 – Identificação das Variáveis – Chave

Segundo Godet (2007, p.64); “Esta identificação é feita, primeiro, através de uma classificação directa, fácil de realizar, e depois através de uma classificação indirecta – dita MICMAC, ou seja, Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicações Aplicadas a uma Classificação. Esta classificação indirecta é obtida após elevação à potência da matriz inicial”.

Esta hierarquização das variáveis, é feita através da utilização de um software específico do laboratório Lipsor (Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation - Paris), denominado MICMAC, que permite a extrapolação a partir dos resultados do nível de influência de cada variável no sistema.

Uma segunda fase da nossa investigação, remete para a análise das estratégias de atores, cujo foco deve ser a análise da posição dos atores nas relações de força do sistema, de convergência ou de divergência relativamente aos outros atores bem como a objetivos propostos.

Segundo Godet (2007, p.69); “A análise do jogo estratégico de atores constitui uma das etapas cruciais e um dos principais desafios da Prospectiva: a resolução dos conflitos entre os grupos que perseguem projetos diferentes e que condiciona a evolução do sistema no qual eles evoluem.”.

Para este autor (2007, p.69) “o método da análise dos jogos de atores, designado por MACTOR (Método de Atores, Objetivos, Relações de força) procura avaliar as relações de força entre atores e estudar as suas convergências e divergências relativamente a um certo número de desafios e de objetivos associados”. Trata-se de uma análise que permite ter uma visão sobre qual a implicação nos objetivos por parte de cada ator, e quais os objetivos mais consensuais para o território. De referir ainda a análise das relações de dependência e de influência entre os atores e a forma como estas são utilizadas no tabuleiro dessa relação, neste caso o território.

No âmbito territorial, as relações entre os atores, que neste caso são quase sempre organizações/ empresas, caracterizam-se por uma dinâmica muito própria que resulta muitas vezes do contexto e da cultura local vivenciada por essas mesmas or-

ganizações: situações de cooperação e/ou de conflito, relações de força, divergências e/ou convergências que pautam a relação entre organizações num determinado espaço territorial.

Guerra (2006, p.19) refere que “o ponto de partida do jogo estratégico de atores é o reconhecimento da sua heterogeneidade, da heterogeneidade dos seus projetos e da existência de interesses contraditórios”. É precisamente por se entender que, à partida, existe esta heterogeneidade, que é pertinente realizar a análise da estratégia de atores. Por um lado, melhor compreender o sistema e a forma como cada um dos atores contribui para o mesmo e com que força, e, por outro lado, para melhor entender como é que os objetivos mais ou menos parciais de cada ator, podem contribuir para um ou mais objetivos coletivos territoriais estratégicos.

Segundo Galvão (2016, p.114), a “análise do «jogo de atores» é uma metodologia fundamental aos exercícios prospetivos da Escola Francesa de Prospetiva e tem por pressuposto identificar os sistemas de relações complexas que se desenvolvem entre os atores, de modo que se compreenda como estes se afetam entre si, na medida em que entre eles existem diferentes níveis de expectativas, perspectivas e interesses, tornando-se pertinente a análise do seu posicionamento”.

Desta forma e segundo Saragoça (2010, p.136) “podemos, por conseguinte, entender a estratégia colectiva como um conjunto de procedimentos a adoptar, com consistência interna, identificados no âmbito de uma acção colectiva em que diversos atores aprendam conjuntamente, e que representam, acima de tudo uma atitude face a um futuro possível”.

É no fundo e em última instância desta forma, que a análise das estratégias de atores contribui - também o método dos cenários e a própria análise prospetiva - de uma forma mais ampla, para a elaboração de uma visão e de uma ação coletiva para territórios e organizações.

4– Quadro das Estratégias de Atores

Após a etapa anterior de Análise das variáveis é possível identificar as variáveis mais influentes no contexto do sistema.

Segundo Godet (2007, p.69), “A construção deste quadro diz respeito aos atores que comandam as variáveis-chave identificadas pela análise estrutural: é o jogo destes atores “motores” que explica a evolução das variáveis comandadas”.

Neste quadro são sistematizadas informações acerca do ator (organização) como por exemplo; natureza / tipo de entidade, objetivos, potencialidades, constrangimentos, meios de ação internos e meios de ação externos, que pode utilizar no contexto do sistema (território).

5 – Matriz de Influências Diretas

Dando continuidade ao trabalho desenvolvido no quadro anterior é elaborada uma matriz MID em que é analisada a relação de força entre cada ator de forma direta ou indireta (influência exercida por um primeiro ator através de um segundo ator visando um terceiro ator).

Segundo Godet (2007, p.71); “Cinco níveis de relação entre os atores são escalonados segundo o grau de influência: o ator tem pouca influência ou nenhuma sobre outro ator (0); o ator pode pôr em causa de modo limitado os processos operatórios de gestão do outro ator (1); o ator pode pôr em causa a realização dos projetos do outro ator (2), o cumprimento das suas missões (3) ou a sua existência (4).”

Os atores e a força das suas relações no sistema são analisados considerando influências e dependências mútuas e na globalidade do sistema. Desta forma e segundo Godet (2007, p.71) “o plano de influência e de dependência revela quatro posições-tipo: a dos atores dominantes, muito influentes e pouco dependentes; no pólo oposto, a dos atores dominados, pouco influentes e muito dependentes; a dos atores de ligação, tão influentes quanto dependentes; enfim, os atores autónomos, nem influentes nem dependentes relativamente ao sistema estudado.”

6 – Desafios e Objetivos Estratégicos

Ainda considerando o Quadro das Estratégias de Atores, na informação nele integrada é possível compreender uma série de “desafios estratégicos relativamente aos quais os atores têm objetivos convergentes ou divergentes” Godet (2007), e desta forma sistematizar e interpretar esta informação visando a melhor compreensão do sistema (território).

7- Posicionamento dos Atores e Convergências e Divergências

Através de uma matriz “Atores X Objetivos” compreendemos a “atitude” de cada ator relativamente a cada objetivo revelando, segundo Godet (2007, p.71) “o seu acordo (+1), o seu desacordo (-1) ou a sua neutralidade (0).”, Esta fase revelou de forma particularmente eficaz os “jogos de alianças e de conflitos possíveis”, desta forma e ainda com Godet (2007, p.71),

“o método MACTOR indica exactamente o número e os objetivos nos quais os quais os atores, dois a dois, estão em convergência ou em divergência. São então estabelecidos dois primeiros grafos completos das convergências e das divergências possíveis. Estes grafos permitem visualizar grupos de atores em convergência de interesses, avaliar o seu grau de liberdade aparente, identificar os atores potencialmente mais ameaçados e analisar a estabilidade do sistema.”

8 – Priorização dos Objetivos por cada Ator

No sentido de compreender melhor quais os objetivos mais importantes para cada ator, analisa-se assim, “a intensidade do posicionamento de cada ator por meio de uma escala específica” como referido por Michel Godet (2007).

9 – Relações de Força / Convergências e Divergências entre atores

Essencialmente, o que se pretende é analisar de forma mais fina a força de cada ator na relação de forças de todo o sistema, dessa forma e segundo Godet (2007, p.72), “O objecto desta etapa consiste, pois, em ajustar as relações de forças de cada ator à intensidade do seu posicionamento relativamente aos objetivos”.

10 – Recomendações Estratégicas e Questões Chave para o Futuro

Nesta última etapa procedemos a uma análise, considerando toda a informação gerada anteriormente através da Análise Estrutural e Estratégia de Atores. Elaborámos uma série de recomendações acerca de vários enfoques como: a evolução do sistema, a mudança de paradigmas na relação entre atores, recomendações estratégicas e quais as questões – chave para o futuro do Concelho de Reguengos de Monsaraz.

PARTE II - ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

1. A Natureza do Estudo

Por norma, as investigações científicas enquadradas no *campus* sociológico são determinadas por dois paradigmas distintos: a investigação qualitativa e a investigação quantitativa e nos tempos mais recentes também pela opção dos *mix - methods*. Segundo Punch (2014, p.4) “we also recognise that, while the quantitative-qualitative distinction has been of major significance in social research, there has been a marked recent increase in the development and growth of mixed methods research where quantitative and qualitative methods are combined in some way”. Não obstante esta realidade, para esta investigação e considerando a sua temática, objetivos e escolhas metodológicas optámos por um método qualitativo de investigação, previsto no método dos cenários da Escola Francesa de Prospetiva.

Como já foi referido anteriormente, este estudo decorre enquadrado na “Teoria da Ação”, que postula a sinergia indivíduo/sistema, com fluxos de influência complementares entre os dois, por outras palavras, advoga que o olhar sociológico deve incluir estas “tensões” entre indivíduo e sistema. Nas palavras de Guerra (2002, p.39):

“A teoria da ação que sustenta a análise estratégica nasceu das necessidades e contingências dos processos de intervenção sociológica, sendo o produto de um confronto continuo entre os dados no terreno e os problemas que colocam a sua análise e interpretação, repousando, antes de mais, num método, numa heurística, que tem implicações em três planos separados e solidários: a) o do raciocínio, b) o das técnicas de investigação e c) o da utilização dos resultados para a ação”

Desta forma a “teoria da Ação”, assume segundo Guerra (2002, p.35) “que, no centro da análise, está hoje essa relação complexa (e complementar) entre ator e sistema nos mais diversos contextos históricos”.

É em larga medida na análise destes fluxos entre atores e sistema que enquadramos a nossa investigação e nos situamos. Procuramos que o nosso olhar sociológico não incida sobre as mais-valias e disfuncionalidades dos atores presentes no sistema. Procuramos sim, o conhecimento e a luz de uma abordagem científica sobre o tema, sendo que nalguns momentos, esse conhecimento pode também resultar da relação entre o investigador e o seu objeto de estudo, procurando a mudança de uma situação existente para outra coletivamente desejada.

A investigação teve um cariz exploratório e qualitativo.

A abordagem foi dedutiva, preconizando a explicação de fenómenos através de teorias prévias, partindo assim de dados e outras teorias para comprovar a adequação da teoria à situação concreta do concelho de Reguengos de Monsaraz. Foi exploratória porque pretende conhecer um sistema, uma realidade cientificamente pouco conhecida, ou estruturada de forma deficiente, ou seja procura levantar possibilidades de compreensão e explicação de uma dada realidade e os fatores que contribuem para a ocorrência de fenómenos, neste caso concreto quais as variáveis (internas e externas) que melhor caracterizam o sistema em estudo (concelho de Reguengos de Monsaraz). Quais as variáveis que mais influenciam o futuro do concelho, quais as dinâmicas dos atores que mais influenciam o sistema relativamente aos seus objetivos, relações e dependências e quais os objetivos que são suficientemente mobilizadores para se tornarem objetivos coletivos.

É também um estudo prospetivo porque pretende antecipar tendências e fatores portadores de futuro bem como compreender o comportamento dos atores que influenciam o sistema e dessa forma o definem, centrado num território de escala local - o concelho de Reguengos de Monsaraz. De facto, este estudo pretende obter um melhor conhecimento acerca do sistema, de uma realidade que é complexa e ser uma primeira abordagem com vista a sistematização da preparação do futuro no concelho.

Esta investigação tem um interesse coletivo para o território porque procura melhor compreender os seus fatores estruturantes, a dinâmica dos atores que compõem o sistema, e principalmente porque lança os primeiros contributos para o processo de preparação do futuro no concelho de Reguengos de Monsaraz.

Considerando os principais desafios decorridos da investigação, sublinhamos o desafio temporal a que a investigação teve de responder para assegurar o envolvimento de todos os peritos e atores que participaram na investigação, uma vez que foram chamados por diversas vezes e em diversas etapas a se pronunciarem relativamente a várias questões e temas. Esta participação envolveu demoras e tempos de espera que afetaram a duração global da investigação.

Um outro desafio ultrapassado, foi que os respondentes das entrevistas e questionários fossem as pessoas certas, com o adequado grau de responsabilidade a fim de se pronunciarem relativamente a questões estratégicas das empresas / organizações.

Uma outra limitação, nomeadamente no decorrer da análise estratégica de atores, foi o carácter mais ou menos subjetivo na análise de cada ator das suas dependências relativamente aos outros atores, uma vez que esta encerra considerações, posturas e valorações pessoais e coletivas que podem enviesar os resultados.

Uma questão considerada foi o facto de a análise prospetiva procurar fazer submergir camadas escondidas do sistema e das relações entre os atores, o que por vezes resulta em conclusões surpreendentes, e que por vezes pode afetar a credibilidade da investigação nomeadamente nas apresentações públicas.

2. Da pergunta de partida ao modelo de análise

Como referido anteriormente (cf. Introdução), a motivação para esta investigação é a seguinte problemática: Que Futuro pode ser construído para o Concelho de Reguengos de Monsaraz, para 2030?

Dessa forma podemos considerar como a nossa pergunta de partida;

Como se caracteriza o concelho de Reguengos de Monsaraz considerando as dinâmicas internas e externas do sistema, dos seus principais atores e quais as “sementes para o Futuro”?

Em linha com esta questão, essencial para a presente investigação, definimos 6 objetivos gerais;

1. Conhecer a dinâmica passada e presente do Concelho de Reguengos de Monsaraz;
2. Identificar as variáveis – chave no Concelho de Reguengos de Monsaraz;
3. Identificar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes no Concelho;
4. Conhecer a influência dos atores no sistema;
5. Conhecer os objetivos mais mobilizadores para os atores do sistema;
6. Determinar as estratégias e relações de força entre os principais atores do sistema Concelho de Reguengos de Monsaraz.

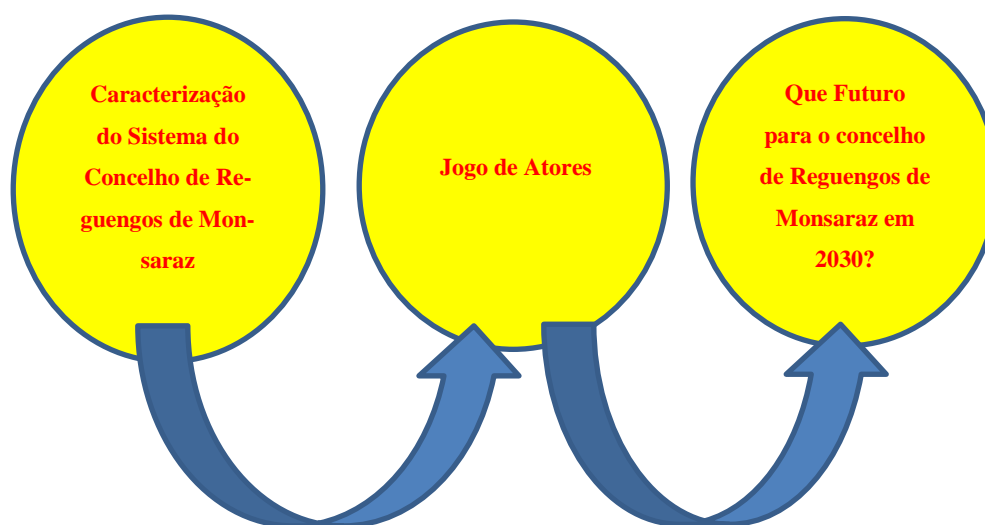
No seguinte quadro organizamos a informação mais importante referente à operacionalização das perguntas, objetivos, de investigação.

Quadro 1 – Operacionalização da Investigação: Das perguntas auxiliares aos Objetivos da investigação

Perguntas Auxiliares	Objetivos
P1:Qual a dinâmica, passada e presente no sistema?	O1:Conhecer a dinâmica passada e presente do Concelho de Reguengos de Monsaraz; O2:Identificar quais as variáveis – chave; O3:Identificar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes no Concelho. no Concelho de Reguengos de Monsaraz.
P2:Quais os principais atores no Concelho, que meios, poder e papel no funcionamento do sistema?	O4:Conhecer a influência dos atores mais influentes do sistema.
P3:Que objetivos mais mobilizam os atores e de que forma estes são compatíveis com a construção de um objetivo coletivo?	O5:Conhecer os objetivos mais mobilizados para os atores do sistema.
P4:Como se configuram as relações de força entre os atores?	O6:Determinar as estratégias e relações de força entre os principais atores do sistema Concelho de Reguengos de Monsaraz.

Fonte: Elaboração Própria.

Figura 4 – Modelo de Análise da Investigação



Fonte: Elaboração Própria

Este modelo aborda de uma forma muito resumida e sucinta o caminho percorrido desde a problemática que nos motivou; Que Futuro para o concelho de Reguengos de Monsaraz? Para tal, procurámos saber como se caracteriza o concelho de Reguengos considerando as dinâmicas internas e externas do sistema, dos seus principais atores e quais as “sementes para o futuro”. Num segundo momento, procurámos também compreender como se configura o sistema do Concelho de Reguengos de Monsaraz; que Debilidades, Potencialidades, Oportunidades e Ameaças, apresenta o território e em continuidade, identificar os principais atores no Concelho, caracterizar os meios, o poder de que dispõem, o seu papel no funcionamento do sistema, bem como compreender os objetivos mais consensuais no território, as divergências entre eles e a configuração das relações de força desses atores.

3. Estratégia Metodológica

Propusemo-nos a realizar uma cuidada escolha nos métodos a utilizar, tanto ao nível da sua adequação para com os objetivos propostos, como em termos de procedimentos coerentes, sistemáticos e rigorosos cientificamente, assim como assegurar uma essencial vigilância epistemológica do trabalho científico desenvolvido.

Desta forma, iremos explicar e fundamentar a escolha dos métodos utilizados, descrever pormenorizadamente etapas e procedimentos, caracterizar os instrumentos de recolha de dados utilizados bem como clarificar os procedimentos efetuados na análise dos dados.

4.Operacionalização Metodológica: Método MICMAC e MACTOR

O MICMAC é um método de análise estrutural de sistemas que nos possibilitou definir quais as variáveis – chave que caracterizam o concelho de Reguengos de Monsaraz. Foi também possível relacionar todas as variáveis constituintes desse sistema através da Matriz de Motricidade e Dependência, detetando influências diretas ou indiretas, e a sua intensidade, permitindo a sua hierarquização.

Posteriormente, o recurso ao método de análise da “estratégia de atores”, o MACTOR, foi importante para analisar o comportamento dos atores, o seu grau de influência no sistema, as relações de interdependência e os objetivos na sua atuação no concelho de Reguengos de Monsaraz.

5. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados: Análise Documental e Entrevistas

Quadro 2 – Objetivos e Técnicas de Recolha de Dados

Objetivo	Técnica	Objeto	Atores
Recolher informações úteis para elaborar uma lista de variáveis	Entrevistas exploratórias		Painel de peritos da investigação e um conjunto alargado de personalidades/ informantes-chave: autarcas, ex-autarcas, políticos regionais na área da cultura e administração pública, provedores, técnicos, historiadores, jornalistas, artistas, deputados, consultores, dirigentes associativos e empresários locais.
Caracterização do sistema em análise / Objeto de Estudo	Análise documental	Literatura científica sobre Prospetiva, Carta Educativa Concelhia, Diagnóstico Social do concelho de Reguengos de Monsaraz, Proposta do Plano de Salvaguarda de Monsaraz, dados estatísticos concelhios e regionais, documentos estratégicos locais, regionais, nacionais e a nível europeu, PORDATA – Base de dados do Portugal Contemporâneo e Instituto Nacional de Estatística.	Técnicos do Município e técnicos da Universidade Aberta.
Caracterização do sistema em análise / Objeto de Estudo	Entrevistas semiestruturadas	Recolha de informação através da aplicação de matrizes, recolha de informação acerca dos resultados da caracterização do sistema.	Painel de Peritos.
Recolher informação dos atores -chave	Entrevistas semiestruturadas		Autarcas, empresários e provedor.
Recolha de dados dos Atores mais influentes do sistema	Questionários		Autarcas, empresários e provedor.

Fonte: Elaboração Própria

Procurámos desde o primeiro momento obedecer a uma investigação estruturada, despoletada por uma motivação, que futuro pode ser construído no concelho de Reguengos de Monsaraz considerando o horizonte de 2030. Tendo sido operacionalizada com uma pergunta de partida, o que delimitou o objeto de estudo sobre o qual incidiu a investigação.

Procurou-se fundamentar os conteúdos com recurso à análise e consulta dos melhores documentos e das melhores fontes, no sentido de efetuarmos um correto enquadramento teórico sobre o problema em análise.

A principal recolha de dados foi realizada mediante a aplicação da técnica de inquérito por questionário, para melhor compreender o “Jogo de Atores”, nomeadamente as suas relações de poder e os seus objetivos individuais e face a um objetivo estratégico para o território.

Considerando o espectro alargado que possuía o nosso objeto de estudo, o Concelho de Reguengos de Monsaraz, nas suas mais variadas vertentes, tivemos que proceder à leitura e análise de documentos e de dados das mais variadas áreas: planos, dados estatísticos, documentos históricos, publicações científicas, documentos estratégicos regionais e nacionais bem como europeus.

Analisámos também documentos e dados de entidades locais e outras fontes, que nos ajudassem a caracterizar da melhor forma possível, as diferentes áreas através de variáveis.

Dessa forma caracterizámos variáveis, internas e externas, nas seguintes áreas: Sociodemográficas, Socioeconómicas, Socioculturais, Emprego, Ambiente, Recursos Naturais e Turismo, Variáveis Políticas, Património e Recursos Endógenos, Governação e Governança Municipal, Política e Marketing Territorial.

Foi utilizada também no decorrer desta investigação a técnica da entrevista exploratória, no sentido de preparar / complementar a informação retirada através da pesquisa documental, com vista a um melhor enquadramento do ponto de vista teórico da realidade do concelho. Esta informação foi também útil para a elaboração dos inquéritos por questionário.

Raymond Quivy (2005, p.69) considerou que as “entrevistas exploratórias devem ajudar a constituir a problemática de investigação”, devem ainda segundo o mesmo autor; para “descobrir os aspetos a ter em conta” e “alargar ou rectificar o campo de investigação”.

Foi possível questionar tanto o painel de peritos como várias personalidades locais acerca das suas opiniões, ideias, ações, experiências e projetos, nestas entrevistas de carater exploratório. No caso dos peritos, escolhemos um conjunto de indivíduos de diferentes áreas de ação e de diferentes níveis de responsabilidade, que nos pudessem fornecer uma plenitude de perspetivas que se caracterizassem pela pluralidade e pela multidisciplinidade, e que nos aportassem um conjunto de sensibilidades díspares e distintas sobre o território e as diferentes áreas a abranger.

No caso dos atores - chave do concelho, entrevistámos e aplicámos o questionário aos decisores e principais responsáveis pela estratégia de desenvolvimento de cada entidade/empresa, o que resultou, numa mais-valia relativamente à informação retirada no momento da entrevista e aplicação do questionário.

Relativamente aos peritos e às personalidades/ informantes locais, a pluralidade do perfil contribuiu para o alargamento das perspetivas sobre cada uma das áreas e forneceu-nos pistas muito importantes, não só sobre quais seriam as variáveis que importava caracterizar, mas também como as caracterizar da melhor forma.

Através desta entrevista exploratória, consultámos pessoas que desenvolvem a sua atividade no sistema, bem como indivíduos que possuem uma visão mais de contexto regional, nacional ou Europeu, o que nos permitiu várias perspetivas relativamente ao objeto de estudo, o concelho de Reguengos de Monsaraz.

Dada a abrangência do objeto de estudo, foram efetuadas questões das mais variadas áreas e temáticas sempre com o objetivo que o conhecimento/experiência do interlocutor acrescentasse algo ao que o investigador já conhecia através da pesquisa documental.

As entrevistas efetuadas aos atores – chave do concelho de Reguengos de Monsaraz, abordaram várias questões significativas para a investigação, nomeadamente

quais entendiam ser os objetivos mais pertinentes para o futuro do concelho e quais os meios que detêm para poderem contribuir para a prossecução desses objetivos.

Estas entrevistas permitiram perceber quais os objetivos que poderiam ser definidos como importantes para o concelho de Reguengos de Monsaraz. Foi uma etapa importante, para que estes objetivos que iriam valorizar posteriormente através do questionário, resultassem exclusivamente do interesse e vontade dos atores “a jogo”.

As entrevistas foram feitas aos principais decisores e estrategas das diferentes empresas e entidades. Por vezes, o investigador teve de esperar longos períodos, pela disponibilidade destes interlocutores, mas pensamos que valeu a pena dada a qualidade da informação e da visão retirada desse momento. As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2018 e a aplicação do questionário no primeiro semestre de 2019.

Como principal limitação sentida, para além da gestão da demora da investigação, foi compreender a subjetividade inerente à entrevista dos atores - chave, considerando valores, posicionamentos e mesmo rivalidades pessoais e empresariais existentes dentro do território.

Foram aplicados questionários aos atores – chave do concelho de Reguengos de Monsaraz no sentido de conhecer o grau de concordância ou discordância relativamente aos objetivos definidos para o concelho. Foi também utilizada uma questão em que era pedido que valorizasse o seu grau de dependência relativamente aos outros atores, em suma o seu posicionamento no sistema em estudo, o concelho de Reguengos de Monsaraz.

Foi solicitado através do questionário que os diferentes atores se posicionassem, através de uma valoração, relativamente a potenciais ameaças à concretização dos objetivos definidos para o concelho, bem como acerca dos fatores críticos de implementação.

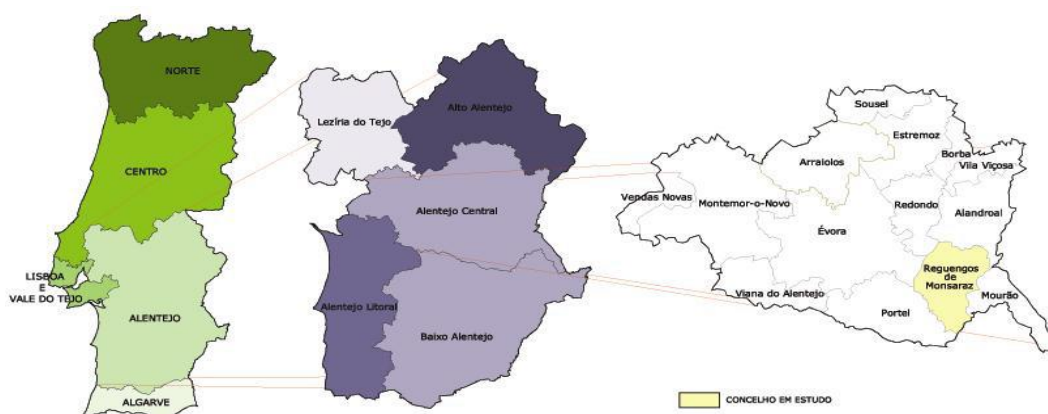
PARTE III - PREPARAÇÃO DE CENÁRIOS PARA O CONCELHO DE REGUENGOS DE MONSARAZ

1. Diagnóstico do Concelho

1.1. Caracterização Geográfica do Concelho de Reguengos de Monsaraz

O concelho de Reguengos de Monsaraz situa-se na região Alentejo (NUT II) e no Alentejo Central (NUT III), a sua população é segundo os censos de 2011, de 10.828 habitantes, possui uma densidade populacional de 23,47 habitantes por km/ quadrado.

Figura 5 – Localização Geográfica do concelho de Reguengos de Monsaraz



Fonte: Memória descritiva e justificativa da candidatura Reguengos de Monsaraz - Cidade Europeia do Vinho 2015 / Capital dos Vinhos de Portugal

O concelho de Reguengos de Monsaraz, ocupa uma área de 461,22 quilómetros/ quadrados e está circunscrito a norte pelos concelhos de Redondo e Alandroal, a este pelo concelho de Mourão e a sul pelos concelhos de Moura e Portel.

De registar ainda a proximidade a oeste dos concelhos de Évora e parcialmente do concelho de Portel.

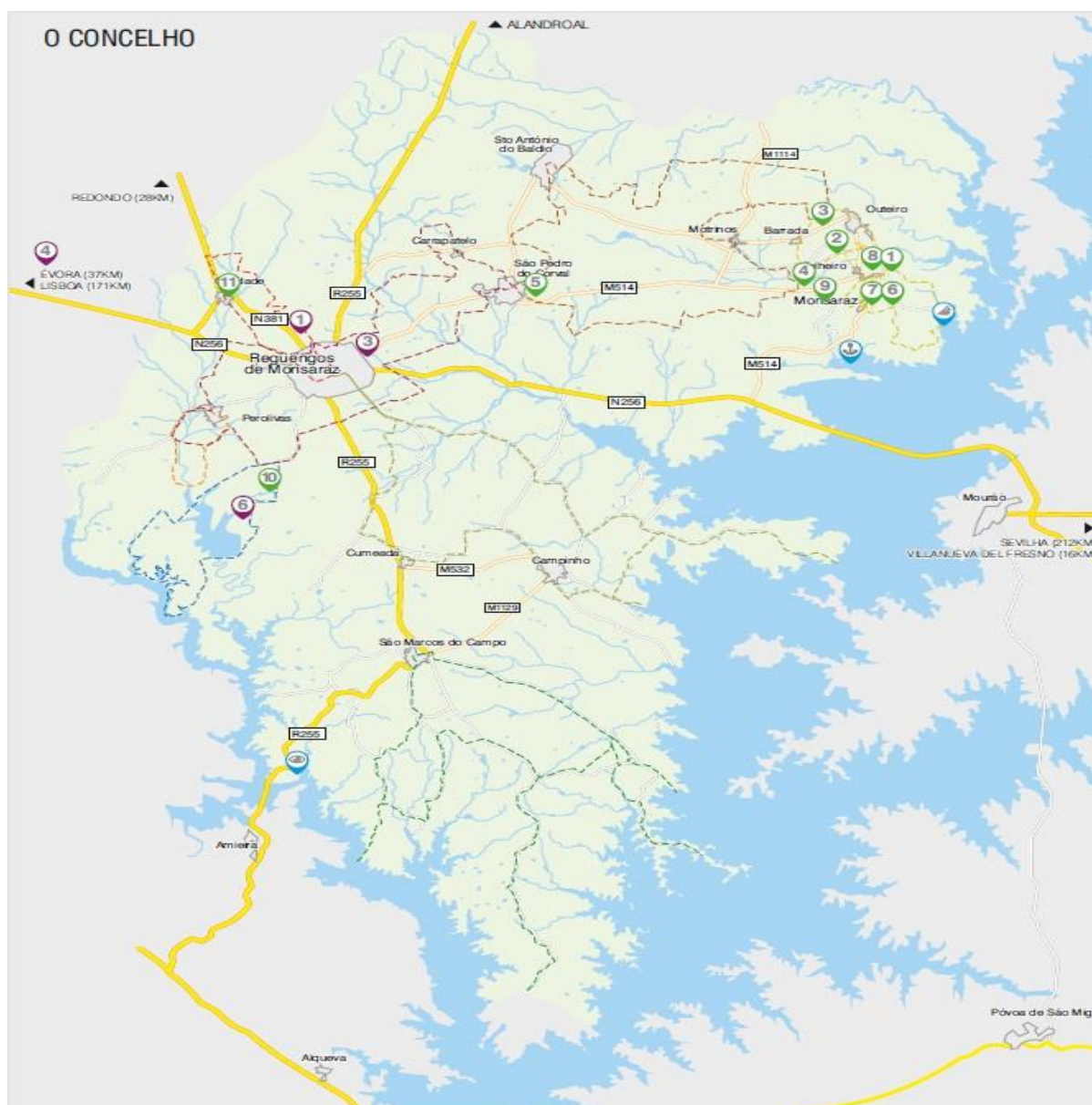
Figura 6 – Concelho de Reguengos de Monsaraz relativamente aos concelhos limítrofes e a água da barragem de Alqueva



Fonte: Memória descritiva e justificativa da candidatura Reguengos de Monsaraz - Cidade Europeia do Vinho 2015 / Capital dos Vinhos de Portugal

O concelho é constituído por quatro freguesias: Corval, União das Freguesias de Campo e Campinho, Monsaraz e Reguengos de Monsaraz e é envolvido por 200 quilómetros de espelho de água proveniente da barragem de Alqueva.

Figura 7 – Localização das Freguesias do concelho de Reguengos de Monsaraz



Fonte: Memória descritiva e justificativa da candidatura Reguengos de Monsaraz

- Cidade Europeia do Vinho 2015 / Capital dos Vinhos de Portugal

1.2. Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças no Concelho de Reguengos de Monsaraz

Podemos considerar a análise SWOT como uma ferramenta reflexiva de análise de um dado sistema (empresa, território, produto...) que se baseia na reflexão sobre as Forças (Strenghts), Fraquezas (Weakenesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) desse mesmo sistema.

Segundo Nunes & Heitor (2002, p.206)

“A análise SWOT envolve a recolha e a representação das informações sobre os fatores internos e externos que têm, ou podem ter, impacto na evolução de uma organização ou empresa. Geralmente, fornece uma listagem das vantagens e insuficiências de uma organização, tal como são indicados por uma análise dos seus recursos e capacidades, mais uma lista das ameaças e oportunidades identificadas por uma análise do seu ambiente”.

Já Godet (2007, p.56) refere que: “Conhecer as suas forças e fraquezas é um imperativo para toda a organização”. No fundo, a Análise SWOT pretende visualizar o que de mais significativo se identifica em termos internos e externos num sistema, de uma forma positiva (Forças e Oportunidades) e de uma forma negativa (fraquezas e ameaças).

Referindo Tavares (2004), lembramos que:

“A análise SWOT pode ser definida como uma técnica analítica, do tipo check-list, consistindo na análise do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) e análise do ambiente interno (Forças e Debilidades), dimensões consideradas relevantes para a subsistência e para a formação da estratégia de uma organização ou outro tipo de sistema, por exemplo um território”.

É ainda, segundo Marcos Olímpio (Santos, et al, p.551)

“um exercício em que a ênfase é colocada na avaliação das situações externa (oportunidades e ameaças) e interna (Forças e Debilidades), e através do qual se procede à arrumação por quadrante, das Debilidades, e Ameaças (fatores negativos), e das Forças e Oportunidades (fatores positivos), que são identificadas por um conjunto de atores no que respeita à dinâmica inerente a um sistema. Num processo de intervenção a análise SWOT visa, entre outras finalidades, identificar estratégias para, no contexto de um processo de planeamento, manter ou reforçar as Forças e reduzir ou anular a intensidade das Debilidades, o que implica o aproveitamento das Oportunidades e a implementação de medidas mitigadoras das Ameaças”.

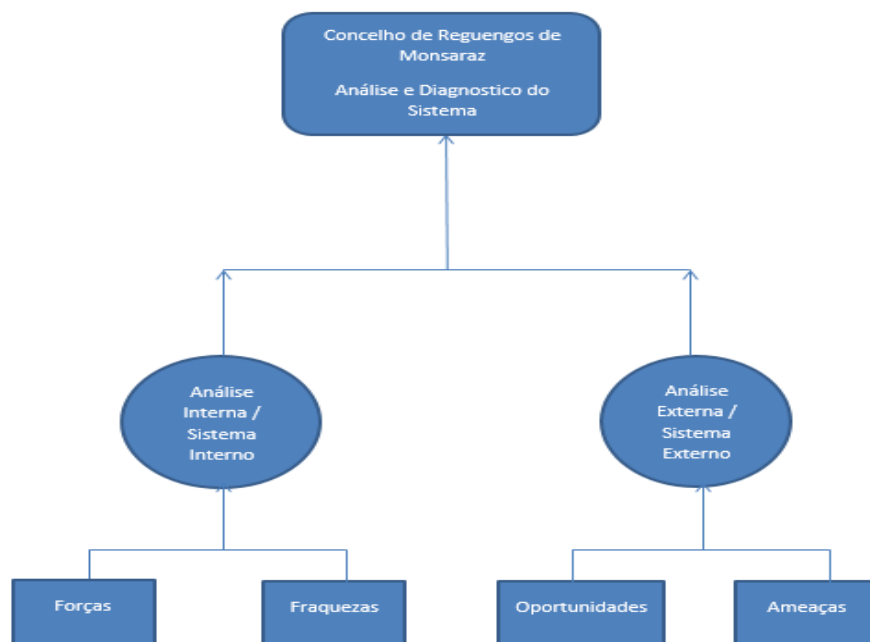
Sendo um sistema de reflexão analítica sobre um dado sistema utilizando quatro vetores (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), a análise SWOT permite capturar os aspetos mais significativos que apoiam o sistema para o seu desenvolvimento ou que, por outro lado, dificultam o seu caminho para esse mesmo desenvolvimento.

Desta forma, iremos elaborar uma análise SWOT acerca do sistema da presente dissertação (o Concelho de Reguengos de Monsaraz).

Para o desenvolvimento desta análise, foram levados em linha de conta as considerações e comentários realizados pelos peritos que participaram nesta dissertação bem como vários informantes-chave privilegiados, com quem trocámos impressões sobre o futuro do concelho. Procurámos ser o mais abrangente possível no perfil dos nossos interlocutores bem como nas suas áreas de ação profissional e de interesse.

A informação gerada através desta análise SWOT foi utilizada para sistematizar as variáveis mais importantes e enquadrar a análise da estratégia de Atores que iremos desenvolver nesta dissertação.

Figura 8 – Operacionalização da análise SWOT para o Concelho de Reguengos de Monsaraz



Fonte: Elaboração própria

As Forças (*Strengths*) representam as mais-valias internas do Concelho de Reguengos de Monsaraz, que influenciam positivamente o presente do concelho e sobre as quais se devem concretizar esforços para as manter no futuro.

Por outro lado, as Fraquezas (*weaknesses*) representam os aspetos menos positivos presentes no concelho e que podem influenciar negativamente o ambiente interno considerando o seu objetivo de Desenvolvimento.

As Oportunidades (*Opportunities*) consistem nas vantagens que se situam na envolvente regional, nacional e até mundial do sistema em análise, neste caso o concelho de Reguengos de Monsaraz, que podem contribuir de forma positiva para o Desenvolvimento do concelho. Já as Ameaças (*Threats*) são aspetos negativos relativos à envolvente que podem prejudicar ou mesmo comprometer o Desenvolvimento do Concelho de Reguengos de Monsaraz num futuro mais ou menos longínquo.

Quadro: 3 – Análise SWOT para o Concelho de Reguengos de Monsaraz

Forças	Fraquezas
Liderança com capacidade de Internacionalização	Ausência de práticas sistemáticas, formais e conhecidas de Planeamento Estratégico
Dimensão Transfronteiriça	Modelo de Desenvolvimento Económico aparentemente quase exclusivamente centrado na promoção Turística e no Alojamento Local
Destino Turístico com Identidade e Água	Aposta apenas em fatores conjunturais ou a montante para combater alguns fenómenos como o desemprego ou a degradação do ambiente económico endógeno
Notório esforço para se trabalhar a Imagem do Concelho para o Exterior	Resistência à inovação noutros setores para além do Turismo
Capacidade da Liderança de atrair valor acrescentado para o território	Ausência de academia e investigação residual no concelho e sobre o concelho.
Capacidade do território de gerar valor endógeno	Ausência de documentos estruturantes para o concelho, como por exemplo um Plano de Desenvolvimento Estratégico
Estabilidade Política	A enorme estabilidade política propicia passividades e inércias
A perceção de que Reguengos de Monsaraz é, de certa forma, a “capital do Alqueva”	Aposta num modelo de Desenvolvimento económico (Turismo) que é em larga medida dependente de fatores conjunturais, externos e voláteis
Trabalho a ser desenvolvido com o Património Edificado (Plano de Salvaguarda de Monsaraz) e imaterial (Olaria Corval, Mantas de Reguengos e Cante Alentejano)	Ausência de uma estratégia para a integração das potencialidades existentes no concelho nomeadamente no binómio Turismo / Património (edificado e imaterial)
Internacionalização potenciou o concelho como parceiro estratégico interessante para candidaturas de promotores nacionais e estrangeiros a projetos em várias áreas	Ausência de estratégia para o potencial histórico e Arqueológico diferenciador presente no concelho.
Percentagem muito interessante (face à envolvente) de população em idade ativa no concelho	Empresariado genericamente com baixas qualificações e pouco receptivo à inovação
Oportunidades	Ameaças
Infraestruturação do Regadio até ao concelho	Acentuada perda demográfica regional
Turismo em crescendo no País e com um Plano Estratégico bem estruturado	Envelhecimento populacional agudo
Eliminação do obstáculo rodoviário “Ponte do Albardão”	Descentralização política de competências que pode afetar economicamente as Autarquias e deixá-las vocacionadas para a prestação de serviços básicos anteriormente prestados pelo Estado e sem recursos para apostar no Desenvolvimento Territorial
Proximidade geográfica com o Polo do Conhecimento – Universidade de Évora	Conjuntura mundial do Turismo pode facilmente mudar
Localização geográfica no eixo Lisboa – Madrid	Baixas qualificações da população na região
Potencialidades Agrícolas da Barragem ainda em Desenvolvimento	Muito baixa densidade populacional regional
Potencialidades Turísticas da Barragem ainda em Desenvolvimento	Tendência regional para perda de recursos humanos jovens e qualificados para os grandes centros urbanos de Lisboa e Porto.
Boas condições em termos de acessibilidades que asseguram ligações vindas de Portugal e Espanha	Estratégia Nacional para o Turismo pode facilmente mudar (por questões de mudança política)

Fonte: Elaboração Própria

Torna-se evidente que a utilização da análise SWOT representa um esforço para sistematizar e simplificar a complexidade do sistema e melhor compreender e capturar a sua dinâmica interna e externa. Assim, nas palavras de Mário Andreuzza (s/d); “a análise SWOT pode também contribuir para revelar forças que ainda não foram plenamente utilizadas e identificar debilidades que podem e devem ser corrigidas”

De forma resumida, no que se refere às maiores forças presentes no sistema (concelho de Reguengos de Monsaraz) destacam-se:

A capacidade de internacionalização que a liderança municipal tem demonstrado, através de diversas iniciativas de âmbito transnacional, como a “Cidade Europeia do Vinho”, que conjuntamente com cargos exercidos, como a presidência da Rede Europeia do Vinho (RECEVIN) permite visibilidade além-fronteiras tanto dos protagonistas como do próprio concelho de Reguengos de Monsaraz. É de destacar também a dimensão transfronteiriça que o concelho apresenta, através de várias iniciativas organizadas conjuntamente entre o Município de Reguengos de Monsaraz e os Municípios e Entidades Espanholas (por exemplo a FIOBAR – Feira Internacional da Olaria e do Barro), que acabam por vincar este carácter transfronteiriço que origina sinergias positivas.

De sublinhar também o caminho percorrido pelo concelho para se afirmar como um destino turístico, com identidade e água.

Não deixando de ser ainda um destino turístico precoce, a criação de uma praia fluvial, a realização de um número significativo de eventos anuais aliado à preparação de vários equipamentos que visam melhor receber o turista / visitante, confirmam esta intenção de ser um destino turístico de qualidade.

Destacaria ainda no âmbito das forças presentes no concelho, o considerável esforço por trabalhar a imagem do território no exterior. É muito frequente a presença de meios de comunicação nacionais no concelho, assim como de o concelho receber programas televisivos de grande audiência. Todos estes momentos contribuem para uma boa perceção da imagem no exterior.

Existem ainda várias marcas, produtos, e iniciativas que atestam a capacidade do território de gerar valor endógeno, a Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz e a Esporão, S.A. transportam há décadas o nome do concelho através dos seus produtos de excecional qualidade (vinhos e azeites). Estas empresas tornaram-se estruturais na dinamização da economia local, sendo a Esporão, S.A. o maior empregador local, mas existem também, outros produtos criados no território, como o *Gin Sharish* (do produtor António Cuco, Lda.), que tem demonstrado capacidade de criar valor e transportar o nome do concelho a nível nacional e internacional, estando ainda em considerável expansão. Por outro lado, iniciativas como o *OLA-Observatório do Lago Alqueva* e o *Dark Sky – Alqueva*, vieram trazer para o concelho de Reguengos um público mais especializado e de nicho, como por exemplo, o que se dedica à observação astronómica, tendo sido o *Dark Sky – Alqueva* considerado o “*First Starlight Destination in the world*”, valorizando o “céu de Alqueva” como um dos melhores do mundo para a observação astronómica e o primeiro destino formalmente reconhecido internacionalmente para essa prática, e mais uma vez trazendo valor acrescentado ao território.

Por iniciativa Municipal, realiza-se um festival de música (Blues), com a designação de “*Wine and Blues*” de cariz anual, que por trabalhar mais um público de nicho, atrai ao concelho mais um perfil diferenciado, uma audiência mais madura e com maior poder de compra. Este festival, devido à sua especificidade funciona como um elemento diferenciador e contribui com um toque cosmopolita à cultura usufruída no concelho.

De referir ainda, no que diz respeito às forças presentes no território e que influenciam positivamente o seu Desenvolvimento, o trabalho que foi feito e que continua a ser desenvolvido, relativamente ao Património Edificado, através da “Proposta de Plano de Salvaguarda de Monsaraz”, ainda que em fase de proposta e ao Património Imaterial, nomeadamente nos processos de salvaguarda do Cante Alentejano praticado no concelho, no processo de salvaguarda da Olaria de São Pedro do Corval, e das Mantas de Reguengos.

Também a estabilidade política que existe no concelho, com o Partido Socialista desde 1976 a conquistar a maioria dos votos no concelho, permite que possa existir

continuidade no trabalho desenvolvido e no olhar sobre o território. Esta circunstância é uma mais-valia porque permite que o projeto autárquico não seja interrompido e dessa forma poder ser mais eficaz considerando o desidrato do desenvolvimento do concelho de Reguengos de Monsaraz.

O termo “Capital do Alqueva” acompanha, ainda de que de uma forma simplista, a cidade de Reguengos de Monsaraz, provavelmente resultante do protagonismo que o concelho de Reguengos de Monsaraz detêm nos média regionais e a quantidade de eventos que são desenvolvidos anualmente, comparativamente com os outros concelhos que configuram a sua envolvente: Mourão, Alandroal, Redondo e Portel. Fica assim, a percepção de que de certa forma o concelho de Reguengos é de fato a “capital de Alqueva” ou se quisermos o “coração de Alqueva”, e tendencialmente um coração que bate com mais intensidade do que qualquer concelho limítrofe.

Analisando a população em idade ativa (considerando população entre 15 a 64 anos) que existe em Reguengos de Monsaraz e comparando com os concelhos que integram a sua envolvente (Mourão, Alandroal, Redondo, Portel), esta representa valores significativos, senão vejamos: segundo dados do Instituto Nacional de Estatística, Reguengos de Monsaraz indicava em 2011 cerca de 6.672 indivíduos em idade considerada ativa (para este efeito consideramos o intervalo compreendido entre os 15 e os 64 anos) num total populacional de 10.828 (2011).

Por outro lado, o concelho do Alandroal indicava também em 2011 cerca de 3.401 indivíduos em idade ativa num total populacional de 5.843 indivíduos, o concelho de Mourão referia cerca de 1.568 indivíduos em idade ativa num total populacional de 2.663 indivíduos, já o concelho de Portel regista cerca de 3.854 indivíduos em idade ativa considerando uma população concelhia de 6.428 indivíduos, sendo que o concelho de Redondo regista cerca de 4.319 indivíduos num total populacional (dados de 2011) de cerca de 7.031 indivíduos.

Se de uma forma percentual e relativa ao total da população as discrepâncias são significativas, com todos os concelhos a oscilarem entre os 40% e os 60% de população ativa relativamente ao total populacional, já em termos absolutos os valores transmitem-nos, globalmente, uma ideia diferente e bem mais poderosa, já que podemos referir que o concelho de Reguengos de Monsaraz possui mais população

em idade ativa (dados de 2011) do que o concelho de Portel de total populacional, o que certamente confere uma dinâmica bem mais considerável ao território. Mas este dado, não de somenos importância, sendo um “tesouro”, porque é garante de “Futuro”, é também uma responsabilidade acrescida em termos de dinâmica económica do território porque indivíduos em idade ativa pretendem trabalho e devem existir respostas locais suficientes para essa pretensão sob pena de, ao não existir resposta, agudizar ainda mais o esvaziamento demográfico.

Um outro aspeto interessante é o facto da internacionalização levada a cabo nos últimos anos através de vários projetos, potenciou segundo informação interna do Município, o concelho como parceiro estratégico interessante para candidaturas de promotores nacionais e estrangeiros a projetos em várias áreas, principalmente no que diz respeito a projetos no setor do turismo e da cultura, sendo frequente a solicitação para parcerias ou mesmo para o papel de promotor de projetos.

Considerando agora as Fraquezas presentes no concelho, que prejudicam o seu desenvolvimento, destacam-se a ausência de práticas sistemáticas e formais de Planeamento Estratégico, o que se consubstancia com a inexistência, ausência de acesso ou pelo menos o nosso desconhecimento, de qualquer documento estruturante de âmbito estratégico para o desenvolvimento do concelho, onde se explanem as suas opções de desenvolvimento e mais concretamente na inexistência de um gabinete vocacionado para o desenvolvimento estratégico do concelho.

Existe no organigrama Municipal um gabinete de apoio ao desenvolvimento, mas este pelo menos aparentemente, não possui capacidade formal para elaborar planos estratégicos de apoio direto à decisão política.

Uma outra fraqueza presente no sistema em análise, consiste na existência de um estreitamento do modelo de desenvolvimento económico praticado no concelho para o setor do Turismo, em detrimento de continuar a desenvolver outros setores que até são estruturais na economia local como o setor da transformação (neste caso vitivinícola), ou ainda na aposta em novos setores da indústria, hoje praticamente inexistentes no concelho, como por exemplo o setor fabril mais pesado. Existe no entanto recentemente, pequenos indícios de uma eventual inversão nesta tendência, pelo menos ao nível das intenções.

Destacamos ainda, também pela negativa, a inexistência de uma estratégia que culmine em ações concretas para o valioso espólio histórico / megalítico existente no concelho, onde se contam alguns dos monumentos megalíticos mais antigos da Europa e onde todo este manancial de interesse narrativo e económico é praticamente ignorado, não permitindo assim a atração de mais um tipo de visitante especializado, com largo interesse nesta área.

A existência de apenas fatores conjunturais ou a montante, para combater alguns fenómenos como o desemprego ou a degradação do ambiente económico endógeno foi evidente particularmente nos anos mais agudos da crise económica mundial e de assistência financeira a Portugal. A nível concelhio esta crise atingiu vários setores da economia local mas com especial incidência a construção civil, com a redução para metade das empresas a operar no concelho entre 2009 e 2015, esta circunstância originou uma subida do desemprego assinalável com 9,5% de taxa de desemprego (considerando o total da população em idade ativa) em 2009, 10,2% em 2012 e 12,5% em 2013, sendo 2013 o momento mais crítico. A aposta conhecida para a área do emprego por parte do Município é a existência de um Gabinete de Inserção Profissional e estruturas similares desde a década de noventa, mas que apenas trabalha a jusante o fenómeno do desemprego, ou seja procura amenizar as suas consequências, faltam estratégias e políticas que lidem com este problema a montante ou seja de forma preventiva.

É também notória alguma resistência à inovação noutros setores para além do Turismo, de facto algum carácter inovador que existe no setor do Turismo, veja-se o caso da instalação de *beacons* (sistema de sinalização e informação turística inteligente) no concelho que permite otimizar a visita do turista ao concelho, não é acompanhado noutros setores da economia e em particular no setor vitivinícola onde as apostas são quase sempre em áreas tradicionais e pouco voltadas para a inovação e para o “fora da caixa”. Os sinais dados de aposta em inovação noutros setores da economia excetuando o Turismo são nitidamente parcos e inconsistentes.

Existe no concelho de Reguengos de Monsaraz uma instituição de ensino superior, a Universidade Aberta, que elabora produção científica no concelho e residualmente sobre o próprio concelho, sendo assim a única academia presente no território com uma produção científica de investigação no concelho e sobre o concelho.

É notório também, tal como já referido anteriormente a ausência de documentos estruturantes para o concelho, como por exemplo um Plano de Desenvolvimento Estratégico, se existe não está disponível e acessível aos munícipes e desconhece-se o seu conteúdo - referimo-nos a um documento “farol” de todas as opções e ações de política pública no concelho e que assuma o caminho e o destino a que nos dirigimos. A utilidade de um documento deste género seria grande uma vez que serviria de guia a toda a ação e estratégias desenvolvidas para o concelho. Por outro lado, um potencial investidor empresarial teria neste documento a informação do que se previa para o concelho nos próximos anos e seria também um elemento catalisador de investimento para o concelho.

Tal como foi referida como uma força presente no concelho, a enorme estabilidade política pode trazer vantagens, mas possui também um lado menos positivo porque propicia passividades e inércias e alguma resistência a inovações ou a formas diferentes de abordar um dado problema uma vez que se considera o eleitorado fidelizado. No entanto, esta postura e padrão de comportamento pode levar a que exista inércia na resposta aos problemas que o território precisa de resolver.

Considerámos uma fraqueza do sistema interno em análise, a aposta muito vincada num modelo de desenvolvimento económico, o turismo, que é em larga medida dependente de fatores conjunturais, externos e voláteis, e esta condição, pode esconder perigos uma vez que o Turismo é muitas vezes regido por tendências e ruturas. Portugal regista nos últimos anos uma tendência muito forte de visitantes. No entanto todo este contexto pode mudar, ou pela ascensão de outros destinos mundiais ou por alguma questão interna que pode limitar o desempenho dos indicadores turísticos.

Assim como internamente, no concelho um problema na qualidade da água da barragem de Alqueva, poderá comprometer as intenções ao nível turístico, também numa escala macro, existe o perigo de mudanças súbitas, de tendências difíceis de prever e preparar e que podem alterar o cenário.

Entendemos também como uma fraqueza do sistema, concelho de Reguengos de Monsaraz, a ausência de uma estratégia para a integração das potencialidades existentes no concelho nomeadamente no binómio Turismo / Património (edificado e

imaterial). Apesar de algumas iniciativas como a Casa da Inquisição em Monsaraz, falta ainda uma estratégia mais global e densa que integre o objetivo do destino turístico e do interesse turístico com o património edificado e imaterial presente no concelho, no fundo compreender que o potencial histórico que temos presente no concelho pode trazer ainda mais interesse e gerar mais valor para o território atraindo assim mais visitantes e turistas.

Existem vários exemplos do nosso potencial histórico edificado: o ancestral megalitismo presente no concelho, a casa da inquisição, a fortificação de Monsaraz, a cuba árabe, de entre muitos outros pontos de interesse, assim como no património imaterial, destaco as mantas de Reguengos, a Olaria de São Pedro do Corval ou a casa Gião, esta através do potencial narrativo do extraordinário percurso de António Gião, cientista de nomeada mundial na década de 40 /50 do século XX e ilustre reguenguense.

Um outro aspeto de notar, é o facto de o empresariado local ser genericamente pouco qualificado e pouco receptivo à inovação, o que representa uma fraqueza no sistema, porque num contexto e num ambiente global em que é cada vez mais importante o empresário estar muito atento e antecipar-se às mudanças económicas e de tendências do mercado. Neste caso, por exemplo o vitivinícola, que se caracteriza atualmente por uma grande competitividade e um grande número de pequenos produtores, as baixas qualificações dos empresários e a sua resistência à inovação podem ser contraproducentes tanto na vigilância que é necessário fazer hoje às grandes tendências como na implementação da inovação quer ao nível dos procedimentos como dos produtos para aproveitar as novas oportunidades que o mercado mundial pode proporcionar.

Certamente estas fraquezas serão num futuro próximo, minoradas através da criação de estratégias, iniciativas e ações que permitam transformar estas questões em contributos positivos para o Desenvolvimento do concelho de Reguengos de Monsaraz.

Num âmbito mais positivo, das oportunidades, destaco a infraestruturação do regadio da Barragem de Alqueva até ao concelho, que pode potenciar e diversificar a produção agrícola local e ter um sério impacto na economia local.

Por outro lado, destaco ainda a existência da Estratégia Nacional para o Turismo 2027 – Liderar o Turismo do Futuro, que me parece muito bem conseguida e com valiosa dimensão Prospetiva, que já colheu frutos, ao ser Portugal eleito o melhor destino turístico Europeu em 2018. Existe uma abordagem conjuntural muito interessante e que pode ser benéfica para o País e para concelhos como Reguengos de Monsaraz.

Destaco ainda no âmbito das oportunidades, as boas acessibilidades ao Concelho, em particular a eliminação do ponto negro da ponte do Albardão. Para além de ser uma zona propensa a graves acidentes rodoviários, dificultava o acesso no sentido Évora – Reguengos e Reguengos - Évora de veículos pesados, por norma muito utilizada no transporte de mercadorias e parte essencial da distribuição e da indústria, o que poderá contribuir para podermos abrir um pouco mais o nosso modelo económico à indústria da transformação de uma forma geral e à indústria fabril, por exemplo.

Por último destaco ainda a proximidade geográfica com a Universidade de Évora que pode trazer mais e melhor conhecimento e investigação para o concelho.

É de referir ainda a localização geográfica no eixo Lisboa – Madrid, do concelho de Reguengos de Monsaraz, que poderá aproveitar as dinâmicas existentes entre dois polos populacionais e económicos de grande porte (Madrid com população de 3.166 milhões de habitantes – 2016, e o maior PIB por habitante de Espanha; 32.723€ em 2016 e a área metropolitana de Lisboa com 2.8 milhões de habitantes e responsável por 37% do PIB de Portugal), sendo dois grandes polos de negócios, todo o Alentejo e parte da Estremadura podem beneficiar da interação económica, populacional entre estes dois centros, o avanço na construção de uma linha ferroviária de mercadorias que ligue estas duas capitais é disso exemplo e consequência.

As Potencialidades Agrícolas da Barragem ainda em Desenvolvimento, e que ainda não atingiram o seu limite são também uma boa oportunidade para o futuro do concelho, por exemplo a expansão das infraestruturas do regadio, mas não só, outras oportunidades irão surgir derivadas do desenvolvimento de outros potenciais agrícolas que a barragem encerra: floricultura, plantas aromáticas entre outras que poderão ser cultivadas no perímetro agrícola da barragem.

Também as Potencialidades Turísticas da Barragem não estão ainda desenvolvidas na sua plenitude, apesar do recente significativo investimento em infraestruturas no âmbito da fruição da água e margens, muito ainda está por chegar e fazer, a água e as margens da barragem de Alqueva podem ser o terreno de operações de empresas de animação turística que certamente saberão elaborar um produto turístico de alta qualidade para a fruição da água, das margens e da paisagem.

Já no campo das ameaças destaco a possibilidade de a conjuntura do Turismo Mundial e Nacional, que é neste momento favorável, mas que se pode alterar por questões conjunturais ou políticas, podendo dessa forma alterar esta tendência positiva.

A acentuada perda demográfica regional e o envelhecimento populacional na Região Alentejo, que é um desafio enorme para o nosso Futuro, o Alentejo Central tem tido uma significativa perda demográfica da população residente; de 173.497 habitantes em 2001, 167.546 em 2010 e 156.977 em 2016 ou seja perdeu 10% da sua população nos últimos 15 anos, o que pode indiciar que nos próximos 50 anos podemos perder um terço da população residente, associados aos fatores demográficos vem também a perda de peso político ou de importância política, se quisermos, o que não é menos importante.

A tendência regional de décadas, de perda de jovens qualificados e de massa crítica que muito necessitamos no nosso território, para os centros urbanos nacionais, faz com que o desafio de conseguir reter esta massa crítica seja certamente um fator essencial de sucesso nos próximos anos / décadas para o concelho de Reguengos de Monsaraz.

A descentralização política de competências do estado para as autarquias está em curso e pode decorrer previsivelmente pelo menos de duas formas possíveis: uma adequada transferência de fundos do estado que permitirão fazer face a estas novas competências ou a transferência parcial dos fundos necessários e dessa forma limitar a ação autárquica a uma mera administração corrente e de assegurar serviços básicos à população: infraestruturas, saúde, educação, sem deixar folga orçamental que permita as autarquias promoverem outro tipo de projetos essenciais para o seu desenvolvimento: planeamento e geração de valor para o território.

A baixíssima densidade populacional constitui-se como uma ameaça por várias ordens de fatores: escassez de recursos humanos para fazer face a investimentos, inexistência de massa crítica que torna o território menos atrativo para viver e investir.

O Alentejo Central tem em 2016 uma densidade populacional média de 24,4 habitantes por quilómetro quadrado, se considerarmos que um território é considerado de baixa densidade quando tem menos de 50 habitantes por quilómetro quadrado, podemos concluir que todo o Alentejo Central é em média, um território de muito baixa densidade populacional.

As baixas qualificações da população do Alentejo Central são também uma ameaça, cerca de 42% da população tem até ao 1º ciclo do ensino básico, e estas baixas qualificações não são suficientes para a criação da massa crítica necessária para o desenvolvimento da região, apesar de bons indicadores evolutivos no número de diplomados.

A utilização da análise SWOT tem como objetivo a redução da complexidade do sistema até a um nível que possa possibilitar um vislumbre significativo ao que é essencial nesse sistema mantendo uma boa qualidade da análise e dos conteúdos. No entanto, esta redução que é auxiliar e um apoio à sistematização não é considerada suficiente pelo que iremos apresentar em seguida cerca de 51 variáveis que consideramos que caracterizam internamente e externamente o sistema em análise, o concelho de Reguengos de Monsaraz.

1.3 Diagnóstico do Funcionamento do Sistema - «Análise Estrutural»

As variáveis da Análise Estrutural Prospetiva

Recenseamento das Variáveis do Sistema

Quadro 4 – Recenseamento das Variáveis do sistema interno e externo por tema e respetivo código da variável

Número da Variável	Designação da Variável	Código da Variável (A utilizar no Software MICMAC)
VARIÁVEIS EXTERNAS AO SISTEMA		
1	Volume da População do Alentejo Central	VolPop.AC
2	Atração de nova População para o Alentejo Central	AtracPop.AC
3	Localização Geográfica do Alentejo Central	LocGeo.AC
4	Rendimentos das Famílias do Alentejo Central	RendFam.AC
5	Atividades Económicas no Alentejo Central	ActEcon.AC
6	Nível de Pobreza no Alentejo Central	NivPob.AC
7	Dinâmica Económica Regional	DinEco.Re
8	Évora – Cluster Aeronáutico	Evr.ClstAe
9	Programas Regionais de Desenvolvimento Economico	ProgReg.De
10	Opções Políticas da População no Alentejo Central	LitPolPop
11	Nível de Participação Cívica/Política da População no Alentejo Central	NivPCivAC
12	Níveis de Qualificação da População no Alentejo Central	NivQIPopAC
13	Nível de Criação de Emprego na Região	NivCrEmp.AC ¹
14	Evolução da Taxa de Desemprego na Região	EvolTxDesAC

¹ No MICMAC foi codificada como NICREMPREG

15	Nível de Digitalização do Trabalho na Região	NivDigTbAC
16	Políticas Nacionais de Estímulo ao Emprego	PolNacEmp
17	Tecido Empresarial Regional	TecEmp.AC
18	Aptidão Agrícola do Território	AptAgrTerr
19	Atividades e Recursos conexos ao Turismo	AcRecTur
20	Água - Potencialidades e a sua Gestão	AquaptGest
21	CIMAC – Comunidade Intermunicipal Alentejo Central	Cimac
22	Visão da União Europeia sobre o Desenvolvimento Regional/ Local	ViUEDesReg
23	Visão do Poder Central sobre o Desenvolvimento Regional/Local	ViGovDesReg
24	Dinâmicas dos Agentes Regionais de Desenvolvimento	DiAgDesReg
25	Regionalização	Regio
VARIÁVEIS INTERNAS AO SISTEMA		
26	Evolução Demográfica do Concelho	EvolDem.Rm
27	Políticas Concelhias de Atração e Retenção de População	PolAtrcPop
28	Políticas Locais de Envelhecimento Ativo/ Saudável	PolEvActRM
29	Densidade Populacional	DenPopRM
30	Migrações	MigRM
31	Localização Geográfica	LocGeoRM
32	Perfil da Economia e do Empresário do Concelho	PerfEmpRM
33	Rendimentos das Famílias	RendFamRM
34	Dinâmica Económica Local	DinEconRM
35	Terceiro Setor	TercSec
36	Nível de Participação Cívica e Política no Concelho	NivPrtCivRM
37	Níveis de Qualificação da População do Concelho	NivQulPopRM
38	Política Local de Cultura e Educação	PolEduRM
39	Produtos Locais	ProdLocRM
40	Clima	Clm
41	Turismo e Património	TurisPatr

42	Estabilidade Política	EstPolt
43	Proximidade e transparência na Governança com os Municípios	ProxTrans
44	Participação e responsabilização da Oposição Política na Governação Municipal	PartRespOp
45	Visão Política do atual executivo acerca do Futuro do Concelho	VisPolFutur
46	Planeamento Estratégico	PlaEstrat
47	Articulação da CMRM com o Movimento Associativo	ArtCMmovas
48	Políticas e Ações Inovadoras do Município	PolAcInovC
49	Relação Autarquia / Governo Central	RelAutGov
50	Oposição Política na Câmara e na Assembleia Municipal	OpoPolCMAM
51	Imagem do Concelho no Exterior	ImgExtRM

Fonte: Elaboração Própria

1.3.1. Caracterização da Variáveis do Sistema

A caracterização das variáveis, é uma fase muito importante para a correta análise do sistema e para a definição das variáveis mais decisivas para o sistema em estudo.

1.3.1.1. Variáveis Externas ao Sistema

1 – Volume da População no Alentejo Central

Segundo os dados consultados na web site PORDATA – Base de Dados do Portugal Contemporâneo², e que utiliza como fonte as *Estimativas Anuais da População Residente* do Instituto Nacional de Estatística, o Alentejo Central registava em 2016

²Cf. <https://www.pordata.pt/Homepage.aspx> (consultado em 27 de Outubro de 2018). A Pordata, base de dados do Portugal Contemporâneo é desenvolvida pela Fundação Francisco Manuel dos Santos, foi apresentada ao público em 23 de fevereiro de 2010 e disponibiliza dados estatísticos acerca de Portugal, Europa e os Municípios Portugueses. A Pordata colabora com mais de sessenta entidades oficiais com destaque para o Instituto Nacional de Estatística.

cerca de 156.977 residentes³, observando-se uma tendência de perda de população significativa (aproximadamente 10 %) quando comparado com 2001, momento no qual o Alentejo Central registava cerca de 173.497 residentes.

Esta região está em perda populacional profunda e especialmente acelerada na última década de anos, senão vejamos: entre 2001 e 2009 o Alentejo Central perdeu cerca de 4929 residentes (2,4%), entre 2009 e 2013, ou seja, nos cinco anos seguintes registou-se uma perda de 5417 residentes (3,2%) e nos três anos seguintes (2013 a 2016) registou uma perda populacional ainda mais significativa de 6174 residentes correspondendo a 3,8%.

O Alentejo Central é considerado território de baixa densidade populacional, embora não exista uma definição consensual, esta classificação é usualmente aplicada a territórios com menos de 50 habitantes por km².

Analizando ainda dados do PORDATA, que utilizou diversas fontes, conclui-se que o Alentejo Central apresentava em 2011 cerca de 24 habitantes por km², e em 2015 cerca de 21 habitantes por km²⁴, podendo-se assim considerar bem ancorado numa muito baixa densidade populacional e a uma velocidade de despovoamento que pode e deve ser considerada preocupante.

Considerando o lugar de residência dos habitantes do Alentejo Central por dimensão dos lugares populacionais, e ainda com base no PORDATA, que utilizou dados dos Recenseamentos Gerais da População do Instituto Nacional de Estatística, podemos observar que: 41% da população residente no Alentejo Central reside em lugares entre 0 e 1.999 habitantes; cerca de 15% residem em lugares entre 2000 e 4.999 habitantes; 19% em lugares com 5000 a 9.999 habitantes e cerca de 25% em lugares com 10.000 ou mais habitantes⁵.

³Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente-359> (consultado em 28 de Outubro de 2017).

⁴Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Densidade+populacional-452> (consultado em 28 de Outubro de 2017).

⁵Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+segundo+os+Censos+total+e+por+dimens%C3%A3o+dos+lugares-24> (Consultado a 30 de Outubro de 2017).

Ou seja, em acumulado, podemos referir que 56% da população do Alentejo Central reside em lugares entre 0 e 4.999 habitantes e os restantes 44% residem em aglomerados populacionais entre os 5000 e os 10.000 ou mais habitantes.

Desta forma podemos resumidamente observar que o Alentejo Central se encontra em aguda e acelerada perda demográfica, e obviamente que este aspeto influencia o nosso sistema em análise.

2- Atração de nova população para o Alentejo Central

O Alentejo Central é referido continuamente como um território em que “A recessão demográfica na região Alentejo começou por ser um reflexo dos fenómenos migratórios, apresentando-se atualmente como resultado de fatores endógenos (crescimento natural negativo, incapacidade de atracção da população)”, (Monte - ACE, 2007, p.7).

Apesar da dificuldade em atrair população, quando comparado com outros territórios tradicionalmente mais competitivos em matéria de atratividade, os grandes centros Lisboa e Porto e regiões do litoral Português, o Alentejo Central tem durante a última década paulatinamente melhorado a sua capacidade relativa de atrair e fixar população.

Esta melhoria resulta em parte devido à visibilidade do fenómeno turístico e à captação de investimento externo, sendo um dos mais significativos a fixação da empresa Brasileira Embraer em Évora, dando início a um potencial *cluster* de indústria aeronáutica, embora ainda em fase de desenvolvimento.

Um outro fenómeno interessante de observar é a tendência de população estrangeira escolher o Alentejo Central como novo destino de vida. Segundo dados do PORDATA⁶, a população estrangeira com estatuto legal de residente em percentagem relativa ao total da população, representa já cerca de 2,4% em 2016, sendo cerca de 2,2% em 2008, existe portanto, uma ligeira tendência crescente.

⁶Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%c3%a7%c3%a3o+estrangeira+com+estatuto+legal+de+residente+em+percentagem+da+popula%c3%a7%c3%a3o+residente+total+e+por+sexo-363> (Consultado em 1 de Novembro de 2017).

Conclui-se que apesar de existir ainda muito por fazer, a capacidade de atrair e de fixar população tem lentamente melhorado no Alentejo Central, existindo indícios de uma tendência positiva em relação a este fenómeno.

3- Localização Geográfica do Alentejo Central

O Alentejo Central é uma sub-região Portuguesa (NUTS III), localiza-se no sul de Portugal Continental e é uma das sub-regiões do chamado Alentejo tradicional.

Ao Alentejo Central corresponde, praticamente por completo, o distrito de Évora. Este é delimitado a norte pela Lezíria do Tejo e pelo Alto Alentejo; a leste por Espanha; a Sul pelo Baixo Alentejo e pelo Alentejo Litoral e a Oeste a Península de Setúbal.

O Alentejo Central possui uma área de 7393 km².

O Alentejo Central possui uma centralidade em termos da Península Ibérica, é influenciado pelo corredor Madrid-Lisboa e possui ainda um posicionamento privilegiado no panorama Mundial, em particular observando o eixo Atlântico.

Figura 9 – Localização do Alentejo Central na Europa Ocidental



Fonte: Elaboração Própria

Situado no sul do continente Europeu, o Alentejo Central, tem fronteira terrestre com Espanha nomeadamente com a região da Estremadura Espanhola.

Figura 10 – Localização do Alentejo Central considerando o eixo Atlântico



Fonte: Elaboração Própria

Se considerarmos o “mundo ocidental” é fácil de constatar uma centralidade relativamente ao eixo atlântico, assim como uma proximidade com o mediterrâneo e com a porta de entrada no continente africano. Podemos assim afirmar que estamos numa zona de confluência de três continentes: Europeu, Americano e Africano.

Figura 11 – Localização do Alentejo Central na Península Ibérica



Fonte: Elaboração Própria

Analisando apenas a Península Ibérica é fácil constatar uma relativa centralidade dentro da própria península, bem como as relações de proximidade geográfica privilegiada com a região da Estremadura.

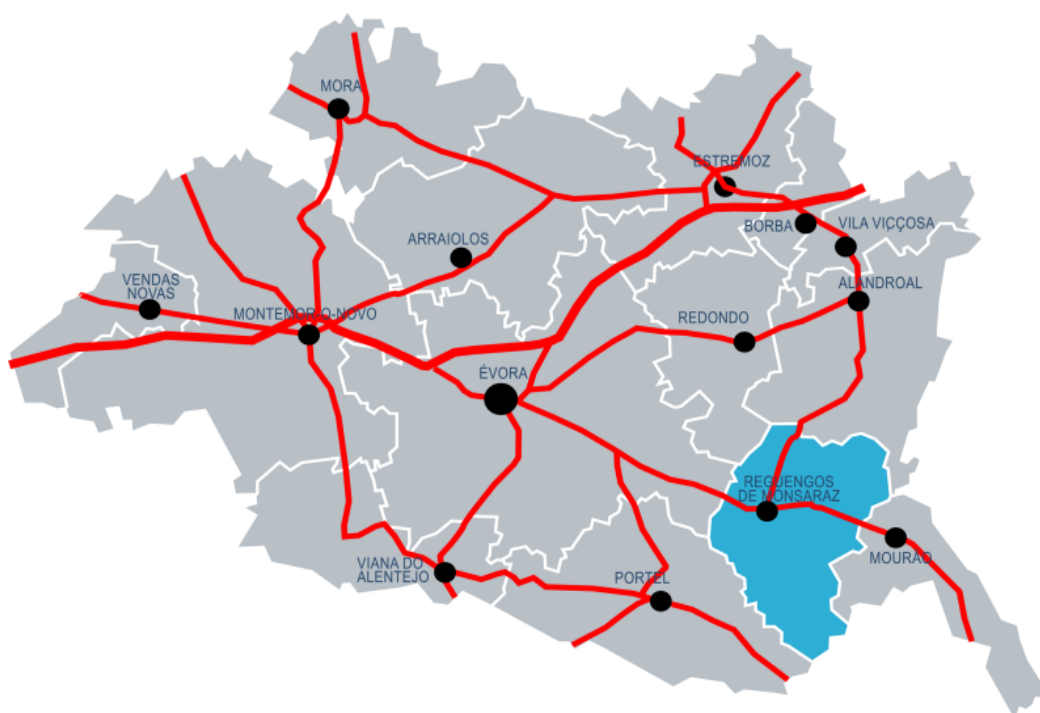
Figura 12 – Localização do Alentejo Central em Portugal Continental



Fonte: Elaboração Própria

Localizado no interior sul de Portugal, o Alentejo Central está delimitado pelos distritos de Beja, Portalegre, Santarém e Setúbal.

Figura 13 – Principais redes viárias que unem o Alentejo Central



Fonte: Elaboração Própria

O Alentejo Central possui uma rede viária que liga todos os concelhos que compõem a região.

Figura 14 – Corredor Lisboa / Madrid



Fonte: Elaboração Própria

O Alentejo Central está integrado no “corredor” Lisboa / Madrid, do qual pode tirar algumas vantagens, nomeadamente em termos de infraestruturas rodoviárias e ferroviárias e é também um corredor significativo em termos de trocas económicas e comerciais.

4 – Rendimentos das Famílias do Alentejo Central

Segundo dados do PORDATA - Base de dados do Portugal Contemporâneo, utilizando dados do Instituto nacional de Estatística, nomeadamente o *Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio*, o poder de compra *per capita* no Alentejo Central tem tido uma trajetória genericamente ascendente com cerca de 89,1% em 2007, 89,9% em 2011, 91,4% em 2013, e cerca de 94,4% em 2015⁷, verificando-se assim uma tendência média estatística, crescente entre 2007 e 2015, sendo este valor superior à média verificada na globalidade da região Alentejo em 2015, cerca de 91,0%.

Este indicador segundo o Instituto Nacional de Estatística, pretende traduzir o poder de compra em termos *per capita* e é um número índice com o valor 100 na média do país, que compara o poder de compra manifestado em termos *per capita*, na sub-região Alentejo Central.

Ainda através do PORDATA⁸, que utiliza diversas fontes, concluímos que proporcionalmente se verifica que o Alentejo Central concentra cerca de 1,4% do total do poder de compra Português, num contexto em que a região Alentejo concentra cerca de 6,3% do total do poder de compra nacional.

⁷Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Poder+de+compra+per+capita-118> (consultado em 1 de Novembro de 2017).

⁸Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Propor%c3%a7%c3%a3o+de+poder+de+compra-119> (Consultado em 1 de Novembro de 2017).

Segundo a mesma fonte, também o ganho mensal pelos trabalhadores⁹ por conta de outrem, em média tem manifestado uma tendência evolutiva positiva desde os 916,60€ registados em 2010 para os 955,70€ registados em 2014.

Em suma, apesar do peso do poder de compra do Alentejo Central ser muito reduzido comparativamente com o poder de compra nacional, este tem manifestado uma tendência positiva e de claro crescimento. Embora esta tendência possa não se manifestar na globalidade das famílias, o que é facto, é que em termos médios o território possui uma tendência positiva em termos de rendimentos e poder de compra.

5- Atividades Económicas no Alentejo Central

Segundo a Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central, a sua caracterização da economia do Alentejo Central refere que:

“Em termos evolutivos, a predominância de empresas de reduzida dimensão parece ser um fator de natureza estrutural que caracteriza o tecido empresarial do Alentejo Central. Efetivamente, a tendência evolutiva das empresas baseia-se no incremento e reforço das microempresas em detrimento de empresas de maior dimensão, sendo que a malha empresarial sub-regional tem vindo a sofrer um crescimento sustentado, fator que pode ser indicativo de dinâmica económica, ao revelar índices cada vez mais elevados de empreendedorismo e de criação e desenvolvimento empresarial.” (CIMAC, s.d., para.8)¹⁰

Estamos portanto, perante uma malha empresarial, segundo o PORDATA¹¹ de cerca de 18.749 empresas (2015) de micro e pequena dimensão (97,5%), em que os

⁹Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Ganho+m%c3%a9dio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+sexo-282> (Consultado em 1 de Novembro de 2017).

¹⁰Cf. <http://www.cimac.pt/pt/site-alentejo-central/caraterizacao/Paginas/Economia-e-Empresas.aspx> (Consultado em 4 de Novembro de 2017).

¹¹Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Empresas+n%c3%a3o+financeiras+total+e+por+sector+de+actividade+econ%c3%b3mica-346> (Consultado em 4 de Novembro de 2017).

setores predominantes e mais significativos são ainda: a Agricultura (20%), o Comércio por Grosso e a Retalho (17%), as Atividades Administrativas e de Serviços (10%) e o setor do Alojamento e Restauração (8%).

O Alentejo Central, ainda analisando dados constantes no PORDATA, teve entre 2009 e 2015 uma redução de praticamente 8% das empresas não financeiras, ou seja, empresas que operam na Agricultura, Indústria, Comércio ou outros serviços, dessa forma passou de 20.186 empresas registadas em 2009 para cerca de 18.749 em 2015.

Pela observação dos dados estatísticos, verifica-se que as maiores perdas se deram no setor da construção civil com uma quebra superior a 30%, ou seja, cerca de um terço das empresas de construção civil sedeadas no Alentejo Central deixaram de existir entre 2009 e 2015.

De referir também o setor do Comércio por Grosso e Retalho, com uma perda de 18% das empresas entre 2009 e 2015.

Em sentido inverso verificou-se no período compreendido entre 2009 e 2015, um acréscimo do número de empresas sedeadas no Alentejo Central no setor da Informação e Comunicação, de 142 empresas existentes em 2009 para 154 empresas em 2015.

Registou-se também uma evolução positiva no setor das Atividades Administrativas e Serviços de Apoio (+3%), e no setor das Atividades de Saúde Humana e Apoio Social (+12%).

O volume de negócios de empresas não financeiras¹², no Alentejo Central cresceu cerca de 6%, de 2.496.571 milhares de euros em 2009 para 2.659.617 milhares de euros em 2015, para este valor contribuiu decisivamente o setor agrícola com um aumento do volume de negócios na ordem dos 31% durante o referido período.

¹²Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Volume+de+neg%3%b3cios+das+empresas+n%3%a3o+financeiras+total+e+por+sector+de+actividade+econ%3%b3mica-589> (Consultado em 4 de Novembro de 2017).

A Agricultura foi o setor menos afetado no chamado período da Troika (2011-2014), ou seja no período em que decorreu o procedimento de ajustamento financeiro. Podemos também observar que apesar da sua visibilidade e ligação ao fenómeno turístico, as empresas do setor do Alojamento e Restauração representam cerca de 8% das empresas existentes no Alentejo Central, e em termos de volume de negócio 4,2% do total existente no Alentejo Central em 2015, por empresas não financeiras.

Relativizando-se assim a perceção do Turismo (hotelaria e restauração) como pilar da economia do Alentejo, não obstante esta possibilidade se possa verificar num futuro próximo, a situação atual é a verificada nos dados anteriormente referidos.

Podemos ainda concluir que as atividades económicas no Alentejo Central ainda são predominantemente agrícolas e de comércio a retalho, levadas a cabo esmagadoramente por microempresas, que representam cerca de 97,5% das empresas não financeiras existentes no Alentejo central.

6 – Nível de Pobreza no Alentejo Central

Para podermos observar o nível de Pobreza presente no Alentejo Central, apesar da relatividade do conceito de pobreza e utilizando o conceito da Comissão sobre Direitos Sociais, Económicos e Culturais, das Nações Unidas (2001); “condição humana caracterizada por privação sustentada ou crónica de recursos, capacidades, escolhas, segurança e poder necessários para o gozo de um adequado padrão de vida e outros direitos civis, culturais, económicos, políticos e sociais ”a falta de dados concretos sobre o fenómeno, obriga-nos a utilizar vários indicadores que podem contribuir para um retrato da situação atual.

Com base nos dados do PORDATA¹³ e considerando os beneficiários do Rendimento Social de Inserção no total da população residente com 15 e mais anos de

¹³Cf. [https://www.pordata.pt/Municipios/Benefici%C3%A1rios+do+Rendimento+M%C3%ADnimo+Garantido+e+Rendimento+Social+de+Inser%C3%A7%C3%A3o+da+Seguran%C3%A7a+Social+no+total+da+popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+\(percentagem\)-715](https://www.pordata.pt/Municipios/Benefici%C3%A1rios+do+Rendimento+M%C3%ADnimo+Garantido+e+Rendimento+Social+de+Inser%C3%A7%C3%A3o+da+Seguran%C3%A7a+Social+no+total+da+popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+(percentagem)-715) (Consultado em 5 de Novembro de 2017).

idade e utilizando a unidade de medida percentagem, conclui-se que a partir 2009 tem existido uma tendência globalmente positiva evoluindo de 5,5% nesse ano, registando 4,8% em 2012, 3,8% em 2015 e 3,7% em 2016. Não obstante as várias alterações à legislação que regula a respetiva medida e que na prática restringia o seu acesso, possa também ter contribuído para estes resultados, estatisticamente fica registada uma evolução positiva.

De referir ainda que em 2003 se verificava 2,3 % de beneficiários no total da população residente com 15 e mais anos, o que significa que entre 2003 e 2009 se entrou noutra padrão, num “novo normal”, que deve ser alvo de preocupação e reflexão.

Os últimos valores registados no Alentejo Central estão em genérica consonância com os registados ao nível do Alentejo e nível nacional; 3,6% e 3,2% respetivamente e mesmo quando comparados com outras regiões do País como a região Norte com 3,6%, o que deixa alguma perplexidade, quando articulados com outros indicadores como a criação de riqueza, ou o “peso” económico de cada região para a economia nacional.

Por outro lado, de registar que segundo o PORDATA¹⁴ as pensões de sobrevivência atribuídas pela Segurança Social tiveram uma tendência de subida gradual desde 2001 a 2014 sendo depois essa tendência interrompida e ligeiramente contrariada em 2015 e 2016.

Como referimos inicialmente, tratando-se de um fenómeno e de um conceito que encerra subjetividade, representações sociais e cargas simbólicas, torna-se difícil de caracterizar. Consideramos que os dados libertados pela Segurança Social, não são suficientes para caracterizar e compreender este fenómeno na sua plenitude e este pode perfeitamente afigurar-se mais intenso do que o demonstrado pelos indicadores.

¹⁴Cf. [https://www.pordata.pt/Municipios/Pens%c3%b5es+da+Seguran%c3%a7a+Social+total++de+sobreviv%c3%aancia++de+invalidez+e+de+velhice+\(R\)-506](https://www.pordata.pt/Municipios/Pens%c3%b5es+da+Seguran%c3%a7a+Social+total++de+sobreviv%c3%aancia++de+invalidez+e+de+velhice+(R)-506) (Consultado em 7 de Novembro de 2017).

7 – Dinâmica Económica Regional

Como já foi referido na caracterização de variáveis anteriores, a economia regional do Alentejo Central ainda é significativamente consubstanciada nos sectores da Atividade Agrícola e no Comércio por Grosso e a Retalho¹⁵, e globalmente com relativo pouco peso na economia nacional¹⁶. No entanto têm existido alguns fatores da economia regional que podem ser considerados inovadores, em contraponto com o que normalmente sempre se considerou, a economia tradicional do Alentejo, que embora possam também ser fatores “construtores” do Futuro são já, também aspetos distintivos do presente do Alentejo Central, nomeadamente:

Empreendedorismo

Voltando a referir a Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central¹⁷

“Em termos evolutivos, a predominância de empresas de reduzida dimensão parece ser um fator de natureza estrutural que caracteriza o tecido empresarial do Alentejo Central. Efectivamente, a tendência evolutiva das empresas baseia-se no incremento e reforço das microempresas em detrimento de empresas de maior dimensão, sendo que a malha empresarial sub-regional tem vindo a sofrer um crescimento sustentado, fator que pode ser indicativo de dinâmica económica, ao revelar índices cada vez mais elevados de empreendedorismo e de criação e desenvolvimento empresarial. “(CIMAC, s.d., para.8)

¹⁵Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Volume+de+neg%3%b3cios+das+empresas+n%3%a3o+financeiras+total+e+por+sector+de+atividade+econ%3%b3mica-589> (Consultado em 7 de Novembro de 2018).

¹⁶Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Propor%3%a7%3%a3o+de+poder+de+compra-119> (Consultado em 7 de Novembro de 2017).

¹⁷Cf. <http://www.cimac.pt/pt/site-alentejo-central/caraterizacao/Paginas/Economia-e-Empresas.aspx> (Consultado a 7 de Novembro de 2017).

Portugal tem observado uma tendência de crescimento da atitude empreendedora e da motivação para a criação de novos negócios, segundo o relatório Empreendedorismo Jovem – Um Olhar sobre Portugal:

“Em 2013, segundo os dados do *Amway Global Entrepreneurship Report*⁴ (AGER), 61% dos portugueses inquiridos via o empreendedorismo como positivo (decréscimo de 6% relativamente a 2012), e 32% admitia a possibilidade de criação de um negócio (menos 7% do que em 2012). Contudo, apesar da forte intenção empreendedora dos portugueses, a taxa de descontinuidade dos negócios criados é igualmente elevada, confirmando que o número de empreendedores que decide encerrar os seus negócios está acima da média dos países com economias baseadas em inovação.” (IFDEP, 2014, p.22).

De facto, esta tendência acaba por ter transferência para o nível regional e em particular do Alentejo Central, não sendo ainda significativa na economia regional, é inspiradora e projeta-nos confiança em relação ao futuro. O empreendedorismo regional tem concretizado projetos nas mais diversas áreas: serviços, educação, bebidas, tecnologia entre muitas outras, sendo este tendencialmente um empreendedorismo qualificado e criativo.

Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo – PCTA

O parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo tem-se consubstanciado como um polo de empreendedorismo e de transação e transferência de Ciência e Tecnologia no coração do Alentejo Central, para além disso procura com o seu Sistema Regional de Transferência de Tecnologia¹⁸ criar um ambiente propício à inovação e o desenvolvimento de uma cultura de parceria que envolva Empresas, Universidade e Autarquias no sentido de promover a competitividade territorial¹⁹, por outro lado

¹⁸Cf. http://www.nere.pt/sites/default/files/informacao_economica/pe_srtt_vf.pdf (Consultado em 8 de Novembro de 2017).

¹⁹ O Programa Estratégico “Sistema Regional de Transferência de Tecnologia” surge como uma iniciativa da Parceria Inicial do Programa Estratégico do PCTA – Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo, que visa criar uma infraestrutura regional, agregadora de todo o conhecimento de base científico e tecnológico existente na região Alentejo.

“este Programa estratégico agora apresentado é inovador na região, no sentido em que nasce do desafio de criar uma infraestrutura regional, única, agregadora de todo o conhecimento de base Científico e Tecnológico existente na região Alentejo” (NERE, s.d.,p.9),

ainda com o mesmo documento;

“É no Alentejo Central, em particular na cidade de Évora que o SRTT localiza as suas infraestruturas âncora, mais especificamente o Parque de Ciência e Tecnologia, operação que se prevê venha a alavancar as restantes não apenas o conjunto de Operações que compõem este Programa Estratégico mas também o Sistema de I&D Regional” (NERE, s.d., p.105)

O PCTA é já um constituinte estrutural em matéria de inovação e empreendedorismo no Alentejo Central.

EMBRAER

A escolha de Évora para a localização de uma fábrica da empresa aeronáutica EMBRAER, 3 ° maior construtor de aeronaves comerciais mundial, possui vários significados, uns simbólicos e outros objetivos. Por um lado veio comprovar a capacidade do território do Alentejo Central de atrair investimento estrangeiro de significativa importância e de ponta tecnológica e por outro, representa uma oportunidade para emprego, entre postos de trabalho diretos e indiretos e ainda numa outra perspetiva a EMBRAER assume-se como a trave mestra de um possível *cluster* aeronáutico no Alentejo Central, mais recentemente confirmado com a chegada da empresa aeronáutica francesa MECHACROME.

Universidade de Évora

A Universidade de Évora é indubitavelmente um ator de significativa influência na economia do Alentejo Central. Este papel de extrema importância, é conseguido não só como principal centro do conhecimento regional, de ser um Pólo de empreendedorismo jovem e qualificado, mas também mais recentemente, do papel fulcral que teve na constituição do Parque de Ciência e Tecnologia e do desenvolvimento da ideia de *cluster* aeronáutico na região de Évora.

É portanto um ator central e o ator certo no local e no papel certo, é de uma importância fundamental e transversal à economia da região.

A Universidade de Évora é, podemos dizê-lo, o principal elemento de transferência de conhecimento e inovação à economia regional do Alentejo Central.

Nova Ponte do Albardão

A construção da nova ponte do Albardão pode passar a ser um importante fator de dinâmica económica porque vem desbloquear um corredor económico entre o Alentejo Central e Espanha, nomeadamente o eixo Évora – Reguengos – Espanha, passando assim a ser possível o trânsito em segurança e mais rápido de veículos de grande porte.

De referir ainda, que é obviamente um corredor de duas portas, pode estimular as trocas comerciais de Espanha com Portugal e em particular com o Alentejo Central.

8 – Évora – *Cluster* Aeronáutico

A questão da possibilidade de um *cluster* da Indústria Aeronáutica em Évora parece estar já a tomar contornos reais com a implantação das empresas EMBRAER, MECHACROME e AIR OLESA e com as intenções de investimento da COMPEN-DIÓNAUTA²⁰ até 2020.

Por outro lado foi criado o Parque de Indústria Aeronáutica de Évora (PIAE) e desenvolvidas iniciativas que visam afirmar Évora como um local de fixação, reflexão e inovação acerca da indústria aeronáutica, como por exemplo o *Évora Aero Tech Days*²¹, organizado pela Universidade de Évora e pelo Parque de Ciência e Tecnologia. Existe portanto, uma estratégia concertada entre vários atores no sentido de apoiar o desenvolvimento do *Cluster* Aeronáutico na Região de Évora, este trabalho em curso, tem já um impacto na economia e pode ser significativo em relação ao futuro de toda a região.

9 – Programas Regionais de Desenvolvimento Económico

O Programa Operacional Regional do Alentejo (Alentejo 2014-2020) veicula uma estratégia para a região que procura um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo como objetivo de atingir e manter a coesão económica, social e territorial da região Alentejo²².

A estratégia do Alentejo 2020 define dez eixos prioritários: Competitividade e Internacionalização das PME, Ensino e Qualificação do Capital Humano, Investigação, Desenvolvimento Económico e Inovação, Desenvolvimento Urbano Sustentável, Emprego e Valorização Económica dos Recursos Endógenos, Coesão Social e Inclusão, Eficiência Energética e Mobilidade, Ambiente e Sustentabilidade, Capacitação Institucional e Modernização Administrativa e Assistência Técnica.

²⁰Cf. <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/empresa-brasileira-vai-investir-10-milhoes-em-nova-fabrica-em-evora> (Consultado em 21 Novembro de 2017).

²¹Cf. <http://www.aerotechdays.uevora.pt/> (Consultado em 21 de Novembro de 2017).

²²Cf. <http://www.alentejo.portugal2020.pt/index.php/po-regional-do-alentejo-2014-2020> (Consultado em 25 de Novembro de 2017).

Em agosto de 2017 o Alentejo 2020 indicava cerca de 1200 projetos apoiados em toda a região Alentejo²³.

Por outro lado, o Monte ACE propõe duas grandes áreas de atuação para o Alentejo Central - Cooperação para o Desenvolvimento e Animação do Território.

Estas áreas estão subdivididas em 6 áreas operacionais: Cooperação para o Desenvolvimento, Apoio ao Investimento (DLBC/Abordagem Leader), Redes para o Desenvolvimento, Inovação Social, Emprego e a Capacitação e Comunicação.

Estas iniciativas estão em plena fase de execução pelo que são um apoio ao desenvolvimento económico no Alentejo Central.

10 – Opções Políticas no Alentejo Central

O fenómeno da abstenção tem segundo o PORDATA²⁴, seguido no contexto do Alentejo Central a mesma tendência que existe a nível nacional, ou seja uma preocupante tendência de aumento, exponencial se nos reportarmos a 1975²⁵, ano em que 7.738 eleitores não votaram nas eleições para a Assembleia da República. A título comparativo em 2015 cerca de 56.641 eleitores não exerceram o seu direito de voto, é uma tendência preocupante sobre a qual importa refletir o facto de espelhar a tendência nacional não desdramatiza, a essência do problema.

Sobre esta questão, é interessante analisar os momentos mais importantes desta alienação dos eleitores pelo voto, observando o Alentejo Central e segundo dados do PORDATA, de facto logo em 1976²⁶ notou-se alguma desilusão duplicando o número de eleitores que não votaram. A década de oitenta marca claramente um agravamento deste fenómeno com cerca de 35.998 eleitores a não exercerem o seu

²³Cf. <http://www.alentejo.portugal2020.pt/index.php/projetos-aprovados/category/73-projetos-aprovados> (Consultado em 25 Novembro de 2017).

²⁴Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Eleitores+nas+elei%3%a7%c3%b5es+para+a+Assembleia+da+Rep%3%ablica+total++votantes+e+absten%3%a7%c3%a3o-622> (Consultado em 30 de Novembro de 2017).

²⁵Ano das eleições para a Assembleia Constituinte, primeiras eleições livres com sufrágio universal realizadas em Portugal precisamente em 25 de Abril de 1975, um ano depois da Revolução de 25 de Abril de 1974.

²⁶ Ano da realização das primeiras eleições legislativas em Portugal, em 25 de Abril de 1976.

direito a voto e a década de noventa agudiza ainda mais esta situação, com cerca de 56.234 eleitores a optarem pela abstenção no momento eleitoral.

O ano de 2005 marca uma ligeira inflexão nesta tendência com 49.687 eleitores a não exercerem o seu direito a voto.

Os anos de 2009, 2011 e 2015 marcam o regresso à tendência de aumento da abstenção, com os referidos anteriormente 56.641 eleitores que em 2015 que não exerceram o seu direito ao voto, na votação para a constituição da Assembleia da República²⁷.

Em relação às tendências de voto, verifica-se que o partido político que congrega maior votação no Alentejo Central é o Partido Socialista, apenas nas eleições de 2011 o Partido Social Democrata se aproximou da votação do PS, tendo claramente nestas eleições existido um eleitorado flutuante que alterou a sua intenção de voto do PS para o PSD, notando-se aqui uma clara influência da situação política nacional suscitada pela crise internacional.

O Partido Comunista Português mantém de facto uma estabilidade em termos de eleitorado no Alentejo Central bastante assinalável, aparenta ter um elevado nível de fiabilidade com poucas oscilações, à parte das alterações normais de um eleitorado tendencialmente envelhecido.

De salientar também, o facto facilmente observável, das estruturas políticas conce-
lhias e regionais apenas se mobilizarem em períodos eleitorais perdendo assim uma oportunidade de entre eleições, captar interesse para a simpatia ou militância política e educar e informar o seu eleitorado.

²⁷Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Eleitores+nas+elei%c3%a7%c3%b5es+para+a+Assembleia+da+Rep%c3%ablica+total++votantes+e+absten%c3%a7%c3%a3o-622> (Consultado em 30 de Novembro de 2017).

11 – Nível de Participação Cívica/ Política da População no Alentejo Central

A Participação Cívica pode ser, segundo Ehrlich, (2000,p.6) “o envolvimento do indivíduo e / ou de uma comunidade nas questões políticas que os influenciam diretamente, e todo o processo de critica tendente à mudança e melhoria das condições e qualidade de vida, através de fatores não exclusivamente políticos ”

Já foi caracterizada anteriormente a participação eleitoral e quanto significativo é o valor da abstenção, o que indicia algum afastamento da população em relação ao conteúdo, forma, e a quem toma as decisões que definem muito do seu dia-a-dia.

Por outro lado, tem existido no Alentejo Central alguns Municípios com a iniciativa de promover orçamentos participativos, procurando dessa forma estimular a participação das comunidades nos seus principais projetos, mas por outro lado, também um aval da população que valide as suas principais intenções.

Não existem dados compilados sobre esta questão à escala do Alentejo Central, mas o número de filiados em organizações políticas proporcionalmente ao total da população é relativamente baixo, sendo que a participação cívica da população no Alentejo Central é baixa e olhada pelo resto da comunidade com desconfiança.

O associativismo continua a ser a forma de participação cívica, não política, por excelência do Alentejo Central. A participação de cidadãos nos órgãos sociais das coletividades e assim a participação nas suas opções gestionárias, são a forma mais concreta que um cidadão possui de ter um impacto social na comunidade onde vive.

Existem dentro do contexto associativo, algumas organizações de cariz voluntário que apoiam vários setores, estando presentes especialmente na área da saúde.

O Alentejo Central possui uma considerável malha de associações que compõem a sociedade civil e que a enriquecem com as suas iniciativas.

Por outro lado, a expressão *participação política* tem dimensões e significados diversos, podendo no entanto elencar uma série de possibilidades para o indivíduo, como: votar, candidatar-se a cargo eletivo, apoiar um candidato ou organização política, contribuir financeiramente para um partido político e de entre outras formas de participação possíveis.

Como já referimos anteriormente, os níveis de abstenção eleitoral são relativamente altos, em 2015 votaram para as eleições para a Assembleia da República cerca de 82.117 cidadãos no Alentejo Central num total de 139.629 cidadãos recenseados, ou seja, uma abstenção que ronda os 40% do total de eleitores²⁸.

Também as outras formas de participação política, são por norma bastante reduzidas e integradas estritamente dentro das organizações políticas locais tradicionais e regionais, que tendem a ser restritas nas suas ações, abordagens e interação com o resto da sociedade, centrando aliás a sua atividade nos períodos críticos eleitorais e sendo apenas praticamente nesse momento que promovem a participação política dos cidadãos.

Existe também uma tendência crescente de aparecimento de movimentos cívicos / políticos de cidadãos, que se candidatam aos referendos eleitorais, aglutinando assim algum descontentamento com as estruturas tradicionais de participação política.

De uma forma global a participação política no Alentejo Central caracteriza-se por ser relativamente baixa e feita através das tradicionais estruturas político-partidárias.

²⁸Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Eleitores+nas+elei%3%a7%c3%b5es+para+a+Assembleia+da+Rep%3%bablica+total++votantes+e+absten%3%a7%c3%a3o-622> (Consultado a 4 de Dezembro de 2017).

12 – Níveis de Qualificação da População no Alentejo Central

Reportando a dados de 2011 do PORDATA²⁹ no Alentejo Central, cerca de 15,1% da população não possuía qualquer tipo de escolaridade, 27,7% tinha o ensino básico 1º ciclo, 11,9% básico 2º ciclo, 17,6% possuem o básico de 3º ciclo, 15,5% o secundário e 11,3% o ensino superior.

No Alentejo Central, observa-se que a maior faixa de população (cerca de 27,7%) possui apenas o ensino básico de 1º ciclo.

De referir ainda que em todo o Alentejo e em termos de Centros Qualifica³⁰, reportando a setembro de 2017, estão inscritos cerca de 10.183 indivíduos, tendo sido certificados com novas qualificações em 2017, e até 30 de setembro cerca de 530 indivíduos.

Apesar de se tratar de uma população tendencialmente envelhecida, percebe-se que ainda existe muito por fazer em matéria de qualificações no Alentejo Central, 42,8% da população tem até ao 1º Ciclo do ensino básico, representando assim uma escolaridade muito baixa.

13 – Nível de Criação de Emprego na Região

Considerando as ofertas de emprego disponíveis nos serviços de emprego, e segundo dados constantes no PORDATA³¹, no Alentejo Central estiveram disponíveis em 2014 uma média de 310,3 ofertas de emprego maioritariamente provenientes do setor terciário da economia - Comércio de Bens e Prestação de Serviços.

²⁹Cf. [https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+segundo+os+Censos+\(percentagem\)-380](https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+segundo+os+Censos+(percentagem)-380) (Consultado da 4 de Dezembro de 2017).

³⁰SIGO dados provisórios a 20 de setembro de 2017.

³¹Cf. [https://www.pordata.pt/Municipios/Ofertas+de+emprego+\(m%C3%A9dia+anual\)+dispon%C3%ADveis+nos+centros+de+emprego+e+forma%C3%A7%C3%A3o+profissional+total+e+por+grandes+sectores+de+atividade+econ%C3%B3mica+\(2001+2014\)-234](https://www.pordata.pt/Municipios/Ofertas+de+emprego+(m%C3%A9dia+anual)+dispon%C3%ADveis+nos+centros+de+emprego+e+forma%C3%A7%C3%A3o+profissional+total+e+por+grandes+sectores+de+atividade+econ%C3%B3mica+(2001+2014)-234) (Consultado em 6 de Dezembro de 2017).

De uma forma global a tendência observada é de aumento das ofertas de emprego registadas pelos serviços desde 2009, com uma inflexão em 2011 e verificando-se posteriormente a um aumento de ofertas registadas.

Analisando dados mais recentes (outubro 2016 e outubro 2017) provenientes do Instituto de Emprego e Formação Profissional³², concluímos que em outubro de 2016 o Centro de Emprego de Évora captou cerca de 199 ofertas de emprego, sendo que em Outubro de 2017 foram captadas cerca de 571 ofertas de emprego o que significa por um lado um aumento de eficácia dos serviços neste indicador em específico e por outro, uma melhoria da conjuntura económica.

Segundo o PORDATA³³ o rácio de empregados por cada 100 indivíduos considerados ativos teve uma tendência de crescimento entre 1961 e 2001, de 90.1 para 93.7, sendo que posteriormente iniciou uma tendência regressiva para cerca de 88,8 em 2011.

De uma forma global observa-se que existe um aumento positivo verificado ao nível das ofertas de emprego registadas pelos serviços, embora se possa justificar por um aumento da eficácia dos serviços na sua captação e registo, por outro lado, a tendência negativa do número de empregados pode em larga medida, ser explicada pela mecanização de alguns processos de trabalho em particular no setor Agrícola.

³²Cf. <https://www.iefp.pt/documents/10181/5567319/Centros+de+Emprego+outubro+2016.pdf/5501c82a-1837-49fe-b707-0f2674121334> (Consultado em 6 de Dezembro de 2017).

<https://www.iefp.pt/documents/10181/6817459/Centros+de+Emprego+outubro+2017.pdf/4729fc7d-bb7b-498e-bec6-e605e470d80b> (Consultado a 6 de Dezembro de 2017).

³³Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+empregada+por+100+ativos+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo-475> (Consultado a 6 de Dezembro de 2017).

14 – Evolução da Taxa de Desemprego na Região

Segundo dados constantes no PORDATA³⁴, a análise à taxa de desemprego no Alentejo Central, em especial se regressarmos à década de 60 do século XX e suportando-nos em dados do Instituto Nacional de Estatística, indica-nos que existiu uma forte tendência negativa nesta matéria. Evoluímos negativamente de uma taxa de desemprego de 1,8% em 1960 para 11,2% em 2011.

Esta observação reportando-nos à década de 60, é importante para percebermos o quadro macro da evolução da nossa economia, claro que esta tendência negativa não nos evidencia outros fatores como a qualidade dos postos de trabalho, a mecanização do setor Agrícola e a evolução dos setores económicos e de uma economia essencialmente primária para uma economia terciária ou de serviços.

Analisando a evolução ao longo dos anos, verificamos que entre 1981 e 2001 a taxa de desemprego diminuiu de 9,5 % para 6,3 %. Após este período, evoluiu significativamente de forma negativa, atingindo o valor de 11,2% em 2011, ou seja, praticamente duplicou a taxa de desemprego no Alentejo Central entre 2001 e 2011.

Estes valores não refletem o impacto na taxa de desemprego do programa de ajuste financeiro (2011 – 2014) e no que esse período implicou em termos migratórios, especialmente de população jovem e qualificada.

É possível ainda e em consequência do referido período (de ajustamento financeiro), a emergência de novos fenómenos ligados ao desemprego, como um número significativo de desempregados não inscritos em serviços de emprego, a precarização do trabalho e a massificação da prática de trabalhos pontuais, mas tecnicamente suficientes para a não categorização como desempregado a nível estatístico. Acresce ainda a possibilidade da existência de trabalho “invisível”, não registado nos serviços competentes nas mais diversas profissões, sendo estes meros indícios de difícil comprovação, todavia não são de ignorar na análise a este tema.

³⁴Cf. [https://www.pordata.pt/Municipios/Taxa+de+desemprego+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-405](https://www.pordata.pt/Municipios/Taxa+de+desemprego+segundo+os+Censos+total+e+por+sexo+(percentagem)-405) (Consultado a 6 de Dezembro de 2017).

Assim sendo verificamos que a evolução da taxa de desemprego no Alentejo Central é tendencialmente negativa, sendo uma das questões que pode influenciar decisivamente as condições de vida em múltiplos aspetos e a própria coesão social, devido ao elemento central que o trabalho representa na vida do indivíduo nas sociedades modernas.

15 – Nível de Digitalização do Trabalho na Região

O impacto da “digitalização” ou da era do digital no mundo do trabalho é um tema ainda por analisar de forma profunda e substancial, que carece de dados para percebermos a dimensão do seu real impacto no trabalho e em última análise na sociedade.

Mais do que as alterações que a tecnologia veio trazer para a forma de trabalhar, a perspectiva que queremos abordar diz respeito ao ritmo a que a tecnologia e a digitalização do trabalho, está a modificar / extinguir postos de trabalho. Este tema tem uma dimensão global em relação aos seus impactos: nacional e transnacional. Interessamo-nos no presente contexto, trazer o foco para a situação específica desse impacto no Alentejo Central, que como todas as outras regiões está a ser afetada por este processo em curso.

A análise às condições de trabalho está mais avançada com a existência de um projeto prospetivo da EU-OSHA que está a analisar o potencial impacto da rápida evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC) na segurança e saúde no trabalho.

No entanto, o facto da criação de um mercado único digital ser já uma das dez prioridades europeias³⁵ diz-nos, como significativo este processo de digitalização do trabalho, da economia e da sociedade, é atualmente.

³⁵Cf. https://ec.europa.eu/portugal/events/digital-single-market-digital-transformation-portugal-conference_pt (Consultado a 9 de Dezembro de 2017).

O sumário executivo da consultora *Accenture Technology Vision* de 2016³⁶, aponta para que em 2020 cerca de 25% da economia mundial seja digital.

Observamos estes impactos diariamente na nossa sociedade: as lojas físicas de comercialização de serviços têm forte concorrência de lojas on-line, o aparecimento de caixas autónomas nos nossos supermercados e muitos outros exemplos concretos e que modificam e extinguem postos de trabalho, são indícios desta revolução digital que pode alterar a face da sociedade nas próximas décadas.

O impacto de um fenómeno deste tipo no Alentejo Central é evidente e expectável porque vivemos num mundo globalizado onde é impossível travar a influência destes processos e a nossa exposição a eles.

16 – Políticas Nacionais de Estímulo ao Emprego

As políticas nacionais de estímulo ao emprego, cujo principal veículo são o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e o Instituto de Segurança Social (ISS), têm sido ao longo dos anos, enquadradas numa tipologia que possui alguma continuidade, assim e baseando-nos em dados do Instituto de Emprego e Formação Profissional para 2017³⁷ existem em termos de apoio ao emprego as seguintes medidas disponíveis;

Apoios à Contratação, Apoios à Mobilidade Geográfica, Cheque – Formação, Empreendedorismo, Emprego – Inserção, Emprego Jovem Ativo, Estágios, Incentivos à Aceitação de Ofertas, Promoção das Artes e Ofícios e Reabilitação Profissional.

Medidas Regionais e Setoriais (Programa FormAlgarve, Programa de Apoio à Formação Profissional e Emprego – Incêndios) e Qualificação de Ativos Empregados.

³⁶Cf. https://www.accenture.com/t00010101T000000Z_w_/br-pt/_acnmedia/Accenture/next-gen/tech-vision-2016-geo/assets/Accenture-IT-Tech-Trends-Technology-Vision-Executive-Summary-2016-Brazil.pdf#zoom=50 (Consultado em 9 de Dezembro de 2017).

³⁷Cf. <https://www.iefp.pt/apoios> (Consultado a 12 de Dezembro de 2017).

Refira-se que estas medidas têm uma abrangência geográfica nacional, com exceção do Programa FormAlgarve, sendo a submissão de candidaturas limitada aos respetivos períodos de abertura das mesmas.

Em termos do Instituto da Segurança Social³⁸ e no quadro do estímulo ao emprego estão também disponíveis as seguintes medidas: Programa de Apoio à Iniciativa Privada Social (PAIPS), Isenção do pagamento de Contribuições e Redução da Taxa Contributiva.

As medidas disponibilizadas pela Segurança Social não estão restritas a períodos de candidatura e possuem uma abrangência nacional.

O facto de estarem disponíveis estas medidas tem um impacto também no Alentejo Central uma vez que são inúmeras as empresas e entidades que as utilizam frequentemente, pelo que estas produzem um impacto positivo e concreto na região.

17 – Tecido Empresarial Regional

Segundo a *Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial Alentejo 2020* (CI-MAC, 2014, p.21) da Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central, referindo-se ao tecido empresarial presente no Alentejo Central em 2010:

“Esta sub-região contava em 2010 com cerca de 25.000 empresas e sociedades, o que corresponde a 24% do tecido empresarial regional (35% se excetuarmos a Lezíria do Tejo). Esta malha empresarial é integrada, para além das empresas de micro e pequena dimensão, por um conjunto de empresas de grande dimensão no contexto regional, sendo de destacar como setores mais dinâmicos a indústria automóvel, a indústria de componentes electrónicos, a cortiça e derivados, as rochas ornamentais e o setor agro-alimentar”.

³⁸Cf. <http://www.seg-social.pt/desemprego> (Consultado a 12 de Dezembro de 2017).

Com base no mesmo documento é de referir que; “a malha empresarial do Alentejo Central é constituída essencialmente por empresas de pequena e de muito pequena dimensão” (CIMAC, 2014, p.22).

De acordo com a *Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial Alentejo 2020* a mesma refere que; “Em termos evolutivos, a predominância de empresas de reduzida dimensão parece ser um fator de natureza estrutural que caracteriza o tecido empresarial do Alentejo Central” (CIMAC, 2014, p.22).

Segundo o PORDATA³⁹, observamos que o Alentejo Central possuía em 2015 cerca de 18.271 empresas com um quadro de pessoal até 10 empregados, 269 empresas entre 10 e 19 empregados, 152 empresas entre 20 a 40 empregados, 54 empresas entre 50 a 249 empregados e 3 empresas com mais de 250 empregados sendo, portanto um cenário maioritariamente composto por micro e pequenas empresas.

Desta forma conclui-se uma forte predominância das micro e pequenas empresas no Alentejo Central salientando-se, a predominância das áreas agroalimentar, a indústria automóvel, componentes eletrónicos e a cortiça e derivados.

18 - Aptidão Agrícola do Território

O solo do Alentejo Central evidencia uma boa aptidão agrícola, existindo cerca de 8.779 explorações agrícolas, sendo que destas, cerca de 8.648 possuem área agrícola utilizada. Esta superfície agrícola é utilizada maioritariamente em Pastagens Permanentes Sob Coberto (40,44%), Superfícies Forrageiras Temporárias ou Pra-dos (28,23%), em Pastagens Bio diversas (6,07%), Olival Tradicional e Intensivo (5,30%), Cereais (5,05%), Vinha (1,92%), Cereais de Regadio (1,29%), Forragens (0,97%) e Pomares (0,23%), referindo dados que constam na *Caracterização Agrícola do Alentejo Central* (2013) do Serviço Regional do Alentejo Central da Direção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo.

³⁹Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Empresas+n%c3%a3o+financeiras+total+e+por+es-cal%c3%a3o+de+pessoal+ao+servi%c3%a7o-334> (Consultado a 12 de Dezembro de 2017).

Analisando o documento *Caracterização da Região Alentejo Central* (Monte - ACE, 2007, p.6):

“a região é marcada por uma paisagem rural onde predomina o olival e de montado sendo este, um sistema agrícola que evoluiu da floresta mediterrânica, através da intervenção do homem nomeadamente com a plantação de sobreiros e de azinheiras; o montado combina assim extensas áreas de azinho e de sobro combinando ainda arbustos rasteiros como a esteva; integra ainda este sistema, a produção de suínos de raça ibérica que se alimentam maioritariamente da bolota (fruto do sobreiro e da azinheira) e também a produção de ovinos; mais recentemente a paisagem deste território tem-se modificado com a criação de raças autóctones de gado vacum, e bem assim com a introdução de novas culturas de que se destaca a vinha.”

Desta forma podemos referir que o Alentejo Central possui uma considerável aptidão agrícola na qual se destacam as culturas dos cereais, do olival tradicional e intensivo e da vinha e pomares. De referir ainda a prática da produção de suínos, ovinos e de gado vacum.

19 – Atividades e Recursos Naturais Conexos ao Turismo

Com a barragem de Alqueva, a alteração da paisagem trouxe novidades para a região, o que gerou um maior interesse turístico potenciado pela qualidade paisagística que passa agora a misturar a bonita peneplanície Alentejana com significativas superfícies de água.

Esta nova configuração do território, originou a que uma série de atividades ligadas à fruição da água e das margens do regolfo da barragem de Alqueva, fossem aparecendo paulatinamente ao longo dos anos.

Como apenas uma área do Alentejo Central é influenciada pelo espelho de água do Alqueva, é natural que exista uma concentração da maioria destas atividades nessa zona - Reguengos de Monsaraz, Portel, Alandroal e Viana do Alentejo.

Uma parte considerável dessas atividades⁴⁰ são: Passeios de Barco, Aluguer de Barcos Casa, Vela, Ski Aquático, Pesca, Passeios a Cavalo, Caminhadas, Observação Astronómica, Fotografia, Passeios de Bicicleta, Visitar Monumentos e Locais históricos, Passeios de Helicóptero, Voo de Balão, Caça Cinegética, Tauromaquia, Enoturismo, Fruição de Praias Fluviais, Fruição de Piscinas Públicas, Fruição de Marinas, Cais e Ancoradouros, Fruição de Festas Populares e Gastronomia Tradicional.

Verifica-se assim que o regolfo do Alqueva integrado no Alentejo Central possui já uma considerável oferta para os visitantes e turistas, sendo que esta oferta tem tendência para aumentar com inovações e novas abordagens por parte de empresários e entidades públicas.

Uma das Atividades que se desenvolve no regolfo da barragem de Alqueva é a fruição da paisagem e por inerência da sua fauna e flora.

Segundo o Inventário de Fauna e Flora do Alentejo Central⁴¹, do Monte A.C.E., existe aproximadamente, no território uma fauna de cerca de 191 espécies de entre as quais 19 espécies de répteis, 13 espécies de anfíbios, cerca de 133 espécies de aves e cerca de 26 espécies de mamíferos.

Estando desta totalidade de espécies apenas 6 classificados como *em perigo* ou *criticamente em perigo*.

Nomeadamente a Abetarda, a aguia de *bonelli*, o tartanharão – caçador, o pato de bico vermelho e o cágado-de-carapaça-estriada são considerados *em perigo*.

⁴⁰O autor não teve conhecimento de uma fonte que agregasse todas tipologias de atividades desenvolvidas no regolfo do Alqueva, pelo que consultou diversos municípios e operadores turísticos para aferir este grupo de atividades.

⁴¹Cf. http://www.monte-ace.pt/site/ambiente_inventario_fauna_flora.html (Consultado a 14 de dezembro de 2017).

Classificado como *criticamente em perigo* está apenas o milhafre-real em todo o território do Alentejo Central.

No que diz respeito à Flora existente no território concluímos que existem aproximadamente cerca de 232 espécies de flora no Alentejo Central.

De forma combinada, a fauna e a flora do território contribuem assim para uma paisagem cinegética bastante rica, sendo uma região predileta para a prática da atividade da caça, de passeios exploratórios da flora e de caminhadas pela natureza que permitem usufruir de uma paisagem bonita, rica e diversificada.

Uma outra atividade que se pode considerar importante no território é a fruição de um significativo património edificado presente no território.

Segundo a Direção Geral do Património Cultural (DGPC)⁴² relativamente ao Património Edificado em Portugal, o Alentejo Central possui sensivelmente cerca de 270 monumentos edificados no seu território, de várias tipologias e classificações. Desde monumentos megalíticos, castelos, fortificações, pelourinhos e de entre muitos outros tipos de monumentalidade que conferem ao Alentejo Central uma riqueza monumental e histórica bastante assinalável.

Toda esta monumentalidade é ela, por si só, também um fator de atração para o território trazendo visitantes, turistas e especialistas com alguma regularidade ao Alentejo Central. Mais do que o potencial turístico falta descobrir o potencial económico deste filão no território e consubstanciá-lo como fator criador de postos de trabalho e dinamizador da economia.

As estatísticas de visitantes da Direção Geral do Património Cultural⁴³, refere para 2016 e para todo o território nacional uma variação positiva de 15,5% entre 2015 e 2016 e uma taxa de crescimento de 44,5% entre 2011 e 2016. Estamos portanto, perante um setor em franco crescimento e expansão e que em metade de uma década

⁴² Cf. <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/patrimonio/patrimonio-imovel/> (Consultado em 15 de dezembro de 2017).

⁴³ Cf. http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/museus_e_monumentos/estatisticas1/ev2016relatoriobreve.pdf (Consultado em 15 de dezembro de 2017).

alcançou um crescimento de quase 50%, verifica-se um enorme potencial que certamente é transferível para o Alentejo Central assim exista uma estratégia e projeto que o possibilite.

Relativamente ao Património Imaterial⁴⁴ verifica-se que no Alentejo Central se encontra considerado como Património Imaterial a Produção em Barro do Figurado de Estremoz, recentemente reconhecido pela UNESCO como Património Cultural Imaterial da Humanidade, estando em fase de processo de reconhecimento como Património Imaterial no Alentejo Central o Fabrico de Tapetes de Arraiolos.

Todo este potencial turístico presente no território pode beneficiar da estratégia suprarregional que é definida pelo poder central, nomeadamente a definição de uma estratégia que posiciona Portugal como um possível destino turístico de escala mundial.

Através da sua estratégia *Turismo 2027*⁴⁵ e sob o mote *Liderar o Turismo do Futuro* a Turismo de Portugal IP deu a conhecer a sua estratégia para os próximos dez anos em termos de Turismo para Portugal.

Anunciando o seu objetivo «afirmar o turismo como *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo» (Turismo de Portugal, 2017, p.4), esta estratégia de longo prazo, oriunda da atividade política em Portugal é de saudar e pode de facto, dar frutos e ser impactante em todo o território incluindo obviamente no Alentejo Central.

O referido documento contribuiu para uma performance muito positiva do Turismo em Portugal na última década e em especial nos últimos anos, senão vejamos: o número de alojamentos registados em Portugal quase duplicou entre dezembro de 2014 (12.115) e dezembro de 2015 (21.998), representando assim um significativo aumento de unidades de Alojamento Local (apartamento, *hostel*, quartos...).

⁴⁴Cf. <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/patrimonio/patrimonio-imaterial/matriz-pci/> (Consultado a 16 de dezembro de 2017).

⁴⁵Cf. [http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/destaque/Documents/2017/Es-
trategia_Turismo_Portugal_ET27.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/destaque/Documents/2017/Es-
trategia_Turismo_Portugal_ET27.pdf) (Consultado a 16 de dezembro de 2017).

Também o número de empresas de animação turística registadas seguiu esta tendência de aumento exponencial, dessa forma existiam em 2005 cerca de 145 empresas de animação turística, em 2010 cerca de 693 e entre 2013 e 2015 aumentaram de 1.424 para 2.661.

No que diz respeito a receitas, elas aumentaram também de forma significativa na última década. No ano de 2005 o Turismo gerava cerca de 6,3 milhões de euros, em 2010 passou para 7,6 milhões de euros tendo depois até 2015 um crescimento bastante assinalável para os 11,5 milhões de euros.

Em 5 anos a receita aumentou cerca de 35% face ao registado em 2010, quase duplicando o crescimento registado entre 2005 e 2010.

A *World Tourism Organization* (UNWTO)⁴⁶, expressou em dados de janeiro 2017, que Portugal tinha tido a segunda maior taxa de crescimento, em receitas provenientes do Turismo, entre países considerados concorrentes (Malta, Turquia, Marrocos, Croácia, Grécia, Espanha, Itália, França, Egito e Tunísia) com 6,3 % de crescimento médio na última década, sendo apenas suplantado por Malta que obteve um crescimento de 7,4%.

Em termos de posicionamento internacional Portugal ocupa o 26º posto no que diz respeito a receitas oriundas do Turismo, segundo o *OMT-International Tourism Receipts*⁴⁷ e segundo dados referentes a 2015, considerando o ranking da EU a 28, e segundo a Eurostat em termos de Balança de Pagamentos Exportação em Viagens e Turismo é o 11º país com mais receitas do setor turístico dados de 2015, e segundo ainda o Eurostat estamos em 11º lugar em termos de Dormidas de residentes no estrangeiro em Hotéis e similares (2015).

Estamos ainda, segundo o *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*⁴⁸ do Fórum Económico Mundial, no top 15 dos destinos turísticos mais competitivos do mundo.

⁴⁶Cf. <http://www2.unwto.org/> (Consultado a 18 de Dezembro de 2017).

⁴⁷Cf. <http://mkt.unwto.org/barometer> (Consultado a 18 de Dezembro de 2017).

⁴⁸Cf. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf (Consultado a 18 de Dezembro de 2017).

Considerando 2016⁴⁹, destaque para 1.500 novas empresas de animação turística e um aumento de 14,2% de emprego no setor do turismo e um aumento significativo de prémios internacionais (491) comparativamente com 2015 (157), o que atesta bem um acréscimo não só de quantidade, mas também de qualidade na nossa oferta turística.

Perante todo este cenário de crescimento e aumento exponencial da procura e da oferta turística e principalmente perante políticas e estratégias que consideram o longo prazo, podemos de facto estar perante um fenómeno – chave para as próximas décadas em Portugal, resta perceber se o Alentejo Central também segue esta tendência, de que forma e com que intensidade será afetada por ela.

20 – Água - Potencialidades e a sua Gestão

Existe na paisagem do Alentejo Central um elemento que veio provocar um impacto significativo e que alterou o paradigma tradicional alentejano, esse elemento foi a água, através do enchimento da barragem de Alqueva, as suas influências são múltiplas e sobre os mais variados níveis.

Se por um lado a água veio amenizar a árida paisagem tradicional alentejana e dotá-la de grande beleza paisagística, e dessa forma melhorar a capacidade do território de atrair turistas e visitantes em geral, por outro veio alargar o leque de atividades económicas presentes no território e com potencial para o território, com o turismo na liderança e todas as suas atividades conexas ligadas ao lazer.

Obviamente que vários elementos da cultura Alentejana beneficiam da visibilidade e mediatização que o turismo provoca; a gastronomia e a produção vinícola rentabilizam nitidamente os efeitos do turismo, assim como outros setores da nossa economia com o setor imobiliário numa primeira linha dos que mais beneficiaram com o fenómeno turístico.

⁴⁹Cf. http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/destaque/Documents/2017/Estrategia_Turismo_Portugal_ET27.pdf (Consultado a 18 de Dezembro de 2017).

No entanto existe ainda um outro efeito da água que ameaça assumir uma importância não inferior à descrita anteriormente; referimo-nos à água enquanto elemento produtivo e com capacidade de alterar positivamente a produção agrícola da região.

Os fins múltiplos anunciados pelo empreendimento de Alqueva consubstanciam-se no abastecimento de 200 mil habitantes, da Indústria, do Turismo e para a atividade Agrícola, com uma área de 120 mil hectares equipada de regadio.

Estes 120 mil hectares estão localizados “numa região onde os solos têm elevada aptidão para esta prática agrícola, o número de horas de sol é superior à média europeia e o clima, aliado à disponibilidade de água, apresenta características singulares que permite um enorme potencial agrícola. Uma conjugação de variáveis que dão à região indiscutíveis vantagens competitivas”(EDIA)⁵⁰

A expansão desta rede de regadio pela região aumentará o leque de possibilidades agrícolas e também a sua capacidade de produção sendo certamente um elemento constituinte do Futuro da região.

21 – Comunidade Intermunicipal Alentejo Central

A Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central (CIMAC)⁵¹ possui as seguintes atribuições:

Sem prejuízo das atribuições transferidas pela Administração Central e pelos Municípios, a Comunidade Intermunicipal tem por fim a prossecução dos seguintes fins públicos:

- a) Promoção do planeamento e da gestão da estratégia de desenvolvimento económico, social e ambiental do território abrangido;
- b) Articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal;

⁵⁰Cf. <http://www.edia.pt/pt/o-que-fazemos/promocao-do-regadio/95> (Consultado a 20 de dezembro de 2017).

⁵¹Cf. <http://www.cimac.pt/pt/site-cimac/atribuicoes/Paginas/Atribuicoes.aspx> (Consultado a 20 de Dezembro de 2017).

- c) Participação na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional, designadamente no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional — QREN;
- d) Planeamento das atuações de entidades públicas, de carácter supramunicipal.

A Comunidade Intermunicipal assegura também a articulação das atuações entre os municípios e os serviços da Administração Central, nas seguintes áreas:

- a) Redes de abastecimento público, infraestruturas de saneamento básico, tratamento de águas residuais e resíduos urbanos;
- b) Rede de equipamentos de saúde;
- c) Rede educativa e de formação profissional;
- d) Ordenamento do território, conservação da natureza e recursos naturais;
- e) Segurança e proteção civil;
- f) Mobilidade e transportes;
- g) Redes de equipamentos públicos;
- h) Promoção do desenvolvimento económico, social e cultural;
- i) Rede de equipamentos culturais, desportivos e de lazer.

No âmbito do desenvolvimento das suas atribuições a CIMAC funciona mais como um serviço desconcentrado do Estado preparando e operacionalizando territorialmente medidas, programas, iniciativas que vertem diretamente do poder central ou por outro lado possui a capacidade de propor ao poder central iniciativas de desenvolvimento da competitividade territorial e ser protagonista e polo aglutinador de processos de *empowerment* territorial de sentido ascendente que proponha processos de desenvolvimento para o território?

Da análise feita e da auscultação de vários peritos tendeu-se para a primeira possibilidade, mas isso não significa que as Comunidades Intermunicipais não possam ser um elemento congregador, no futuro, de relativa autonomia e de conceção de propostas para o respetivo território que serão decisivas e remetidas ao poder central com vista à elaboração de um plano de recursos para a sua concretização.

22 - Visão da União Europeia sobre o Desenvolvimento Regional/ Local

Uma parte significativa da política Europeia tem como objetivo o desenvolvimento regional e a competitividade territorial⁵², sendo a alocação de fundos para a concretização destas políticas também um dos objetivos mais relevantes⁵³.

A nível Europeu existem dois documentos que se podem entender como enquadra- dores, no período 2014/2020, das ações de desenvolvimento a nível local, estes do- cumentos foram produzidos pela Comissão Europeia:

Guidance on Community-led Local Development in European Structural and In- vestment Funds (Comissão Europeia, 2014)⁵⁴

Este documento apresenta-se como “uma ferramenta para envolver cidadãos a um nível local para desenvolver respostas para os desafios sociais, ambientais e econó- micos que enfrentamos atualmente” (Comissão Europeia, 2014, p.5).

Guidance on Community-Led Local development for Local Actors (Comissão Eu- ropeia, 2014)⁵⁵

Este guia foi elaborado para dar indicações a quem está diretamente envolvido nos Grupos de Ação Local no sentido de proporcionar “alguns instrumentos e sugestões para a execução do DLBC em diversos contextos” (Comissão Europeia, 2014b, p.7).

A política de Coesão da União Europeia 2014 /2020⁵⁶ prevê que quase um terço do total do seu orçamento (351,8 mil milhões de euros) seja investido “*num cresci- mento inteligente, inclusivo e sustentável*” através de um Fundo Europeu de Desen- volvimento Regional.

⁵²Cf. https://ec.europa.eu/info/topics/regional-policy_pt (Consultado a 21 de dezembro de 2017).

⁵³Cf. http://ec.europa.eu/regional_policy/pt/policy/what/investment-policy/ (Consultado em 21 de Dezembro de 2017).

⁵⁴Cf. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_community_lo- cal_development.pdf (Consultado em 21 de Dezembro de 2017).

⁵⁵Cf. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_ac- tors.pdf (Consultado em 23 de Dezembro de 2017).

⁵⁶Cf. http://ec.europa.eu/regional_policy/pt/policy/what/investment-policy/ (Consultado em 23 de Dezembro de 2017).

A sua abordagem será feita através de uma Estratégia Inteligente: inovação, educação e sociedade digital e também através de uma Estratégia de Sustentabilidade: clima, energia e mobilidade e ainda uma Estratégia Inclusiva: emprego e competências, combate à pobreza e exclusão social.

De acordo com especialistas na área esta visão Europeia sobre o desenvolvimento local faz-se também através dos chamados mecanismos da competitividade, como por exemplo o Plano *Junker*, para que os países possam fazer os seus planos locais, assim como integrar as suas propostas nos existentes quadros de financiamento.

Foi também consensual para os especialistas consultados, que não se beneficia da ausência de uma governação regional e em particular da inexistência de políticas regionais continuadas, de forma a potenciar os instrumentos e mecanismos de apoio que nos chegam da Europa, nomeadamente no contexto de um projeto Europeu que se define como “*uma Europa das regiões*”⁵⁷. Foi inclusivamente referido que “*Falta uma administração regional para o território e para as suas potencialidades*”⁵⁸, ficando subentendido no discurso que este facto limita a capacidade de gerar desenvolvimento de base local nomeadamente num enquadramento Europeu que o possibilita.

As medidas concretas da União Europeia para o desenvolvimento local e com especial incidência no Alentejo Central, são aquelas que resultam da operacionalização dos programas comunitários, existe uma lógica de cascata em relação à operacionalização dos fundos comunitários e a União Europeia apoia-se nos acordos de parceria e na tradução para cada Estado – Membro da sua visão em matéria de desenvolvimento local através dos diferentes programas, estratégias e medidas que vão sendo adaptadas nacionalmente.

No concreto aplicam-se no Alentejo Central, o Alentejo 2020 e a Estratégia de Desenvolvimento Local do Monte ACE, que são operacionalizadas através de candidaturas e apoios a projetos concretos promovidos por promotores privados e públicos.

⁵⁷Cf. <https://www.euractiv.com/section/regional-policy/linksdossier/eu-cohesion-policy-2014-2020/> (Consultado a 23 de Dezembro de 2017).

⁵⁸Afirmação de um especialista em Política Europeia consultado pelo autor.

23 - Visão do Poder Central sobre o Desenvolvimento Regional/Local

A visão do Poder Central acerca do Desenvolvimento em termos do Alentejo Central e após análise documental e a auscultação de peritos, pareceu esgotar-se em estratégias de âmbito territorial que de certa forma vertem das diretrizes Europeias e consequentemente da visão europeia do desenvolvimento local / regional nomeadamente estas que são do nosso ponto de vista as mais definidoras desta visão: numa lógica de enquadramento o Portugal 2020 - Acordo de Parceria 2014-2020 que de certa forma enquadra toda esta ação e mais em particular a Estratégia de Desenvolvimento Local 2014 -2020 do Monte ACE⁵⁹ e a Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial - Alentejo 2020 da Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central (CIMAC) e da Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL).

Assim revimos de forma sucinta estes enquadramentos e estratégias;

Portugal 2020 - Acordo de Parceria 2014-2020

Este acordo define “as intervenções, os investimentos e as prioridades de financiamento necessárias para promover no nosso País o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo e o cumprimento das metas da Europa 2020”.

Adota também “os princípios de programação da Estratégia Europa 2020 e consagra a política de desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial que estimulará o crescimento e a criação de emprego nos próximos anos em Portugal”.

Estratégia de Desenvolvimento Local

MONTE ACE

A sua Estratégia de Desenvolvimento Local aponta para 4 resultados:

- a) promover um desenvolvimento sustentável baseado na valorização dos ativos;

⁵⁹Estas linhas de atuação são particularmente visíveis nos relatórios da *Parceria Territorial para o Alentejo central (2014-2020)* na candidatura a DLBC Rural.

- b) incentivar processos de desenvolvimento sócio comunitário, fortalecer solidariedades sociais e promover a qualidade de vida;
- c) promover a criação de emprego e o empreendedorismo, baseados na inovação e cooperação entre organizações e territórios.

Na conceção da sua estratégia de atuação – EDL - foram asseguradas articulações e intersecções com outras intervenções:

- Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial - Alentejo 2020
- Agendas 21 Locais
- POR Alentejo 2020
- Programa Desenvolvimento Rural 2020
- Parceria Portugal 2020
- Estratégia Europa 2020

Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial - Alentejo 2020⁶⁰

CIMAC - Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central

ADRAL - Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo

O referido documento consubstancia a abordagem do Alentejo Central às quatro áreas temáticas definidas no convite do Portugal 2020:

- *Desenvolvimento Urbano;*
- *Articulação territorial de competências Municipais na prestação de serviços públicos;*
- *Competitividade económica local;*
- *Inclusão Social.*

E ainda três dimensões complementares:

- *Coesão e Solidariedade Territorial garantindo a todas as sub-regiões adequados níveis de desenvolvimento económico e social;*

⁶⁰Cf. <http://www.cimac.pt/pt/Documents/Estrat%C3%A9gia%20de%20Desenvolvimento%20Territorial.pdf> (Consultado em 24 de Dezembro de 2017).

- ***Coesão Social*** garantindo à escala regionais elevados padrões de bem-estar, de qualificação e emprego.
- ***Sustentabilidade Ambiental*** garantindo elevados níveis de preservação ambiental da região, do seu património natural e paisagístico.

Analisando estes dois documentos - *Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial - Alentejo 2020* e *Estratégia Desenvolvimento Local 2014 – 2020* - e numa lógica de síntese, conclui-se que existem condições conjunturais para que nos próximos anos o desenvolvimento no Alentejo Central tenha em consideração as seguintes linhas de orientação:

- Valorização dos recursos já existentes no território, sejam eles de cariz natural, cultural ou paisagístico, numa lógica de competitividade económica, baseada na inovação, empreendedorismo e na criação de valor;
- Promoção da Identidade Cultural da região, bem como a preservação das suas características distintivas;
- Promoção da coesão social, seja através do reforço das redes de apoio social do território, seja através do aumento da capacitação institucional através do reforço da cooperação e parceria.

Também em relação ao Estado Português a mesma lógica de subsidiariedade é utilizada, sendo que remete para as regiões a operacionalização dos fundos comunitários através dos programas, das estratégias e dos processos de candidatura que em última análise acabam por de facto operacionalizar.

No Alentejo Central aplicam-se os programas anteriormente referidos, *Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial - Alentejo 2020* e *Estratégia Desenvolvimento Local 2014 – 2020* que são operacionalizados através de candidaturas e apoios a projetos promovidos por promotores privados e públicos.

24 – Dinâmicas dos Agentes Regionais de Desenvolvimento

Apesar de uma multiplicidade de entidades, instituições e empresas poderem ser agentes regionais de desenvolvimento, nesta perspetiva em particular, entendemos como agente regional de desenvolvimento as entidades e instituições cuja ação e objetivo é planejar, desenvolver e monitorizar o processo de desenvolvimento social, económico, científico, tecnológico e empresarial à escala regional, nomeadamente:

UE - Universidade de Évora

CIMAC – Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central

CCDR - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo

Monte ACE – Desenvolvimento Alentejo Central

PCTA – Parque de Ciência e Tecnologia do Alentejo

ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo

NERE - Núcleo Empresarial da Região de Évora

É da dinâmica destes agentes e obviamente também de outros: Municípios, Empresas, serviços desconcentrados do Estado e de entre outros, que surgirão as simbioses que propiciarão a definição do futuro do Alentejo Central.

Será da sua capacidade de trabalho, do posicionamento relativamente às oportunidades, de trabalharem integradas e obviamente da sua vontade de serem parte ativa na definição desse futuro do Alentejo Central, que dependerá em boa medida a qualidade desse mesmo futuro.

25 – Regionalização

A regionalização pressupõe um processo administrativo de relativa autonomia para várias regiões de Portugal Continental e dessa forma da possibilidade de escolherem os seus projetos e o seu Futuro.

A Regionalização está prevista na Constituição da República Portuguesa desde 1976; “As regiões administrativas são criadas simultaneamente, por lei, a qual define os respectivos poderes, a composição, a competência e o funcionamento dos seus órgãos, podendo estabelecer diferenciações quanto ao regime aplicável a cada uma.”, constando na Constituição da República Portuguesa, no artigo 255.º do capítulo IV do título VIII da parte III.

A discussão acerca do tema da Regionalização iniciou-se de forma mais evidente no princípio dos anos 90, sendo que em 1998 realizou-se um referendo nacional relativamente à regionalização que levou à votação a possibilidade de constituição das seguintes regiões administrativas: Entre - Douro e Minho, Trás-os-Montes e Alto Douro, Beira Litoral, Beira Interior, Estremadura e Ribatejo, Região de Lisboa e Setúbal, Alentejo e Algarve.

Nesta votação, o *Não* venceu com cerca de 60,67% dos votos, o *Sim* teve 34,96% dos votos, mas devido à elevada abstenção - 51,71%, os resultados do referendo não foram considerados vinculativos, isto porque pelo menos 50% dos eleitores teriam que se manifestar num determinado sentido de voto.

Curioso é analisar que por região, o *Sim* saiu vencedor apenas na região Alentejo, nomeadamente nos distritos de Évora e Beja, tendo também vencido nalgumas zonas do Algarve e Porto.

Dessa forma determinados “grupos de pressão” ainda reclamam a Junta e a Assembleia da Região Alentejo, por entenderem que deveria ter sido constituída uma vez que o *Sim* saiu vencedor nesta região.

1.3.1.2 Variáveis Internas ao Sistema

26 - Estrutura Demográfica do Concelho

Analisando a evolução demográfica do Concelho de Reguengos de Monsaraz e segundo o PORDATA⁶¹, verificamos que desde o início do século XXI existe uma tendência de diminuição da população residente no concelho.

Em 2001 o Concelho registava cerca de 11.366 indivíduos residentes, em 2009 10.935 residentes, em 2011 cerca de 10.815, em 2013 contabilizava cerca de 10.753, em 2015 contava com 10.422 residentes e em 2016 cerca de 10.254 indivíduos residentes, ou seja, existe um decréscimo de população residente na ordem dos 5,5% de 2009 a 2016, inferior à da região do Alentejo Central.

O Alentejo Central registou uma perda média de população de quase 7% em igual período (168.568 residentes em 2009 e cerca de 156.977 em 2016).

Numa análise por género verificamos que entre 2009 e 2016 a população do sexo feminino diminuiu de 5.593 indivíduos (2009) para 5.254 indivíduos (2016), ou seja cerca de 7% neste período, já relativamente ao género masculino podemos referir que a diminuição foi ligeiramente inferior a 6%, concluindo-se assim que o concelho de Reguengos de Monsaraz perdeu mais efetivos femininos do que masculinos na sua população residente.

Desta forma concluímos que o Concelho de Reguengos de Monsaraz segue o padrão regional e até nacional de perda populacional, estamos portanto, perante um território com tendência de perda demográfica significativa.

⁶¹Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente++estimativas+a+31+de+Dezembro+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-137> (Consultado em 27 de Dezembro 2017).

Analisando os dados do PORDATA⁶², verificamos que a tendência do concelho de Reguengos de Monsaraz desde 1960 é de acentuado aumento do índice de envelhecimento, que se determina por a “Relação entre a população idosa e a população jovem, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos (expressa habitualmente por 100 (10²) pessoas dos 0 aos 14 anos)”.

Considerando este dado verificamos que o concelho teve uma evolução bastante negativa durante as últimas décadas, senão vejamos: em 1960 apresentava um índice de envelhecimento de 35,7%, em 1981 este mesmo índice já apresentava o valor de 84,2% e em 2001 esse valor tinha já praticamente duplicado chegando aos 166,9%.

Já em 2011 chegou aos 169,5% e em 2015 aos 183,1%, assinala-se o facto de não ter agravado muito durante a primeira década do século XXI, e de estar em 2016 abaixo da média do Alentejo Central - 203,1%.

Ainda assim estamos perante um concelho em envelhecimento significativo populacional, no qual a população com mais de 65 anos é em número bem mais elevado do que a população até aos 14 anos.

⁶²Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/%c3%84ndice+de+envelhecimento-458> (Consultado em 27 de dezembro de 2017).

27 – Políticas Concelhias de Atração e Retenção de População

Não são conhecidas⁶³ no concelho como aliás acontece em outros concelhos da região, quaisquer medidas locais, específicas e formais para a atração e retenção de população jovem e jovem adulta.

Esta capacidade de atração concretiza-se por um lado através da estratégia económica, nomeadamente através da imagem de sucesso e do relativo mediatismo que o concelho cultiva na comunicação regional e nacional, que causa alguma curiosidade por parte de jovens de outras partes do país e potencia a migração. Por outro lado através de um significativo fluxo imigratório na última década, de indivíduos de nacionalidade estrangeira, maioritariamente da Europa de Leste e relativamente jovens que com as respetivas famílias se fixaram em Reguengos de Monsaraz.

É de destacar a comunidade Moldava presente no concelho, que é bastante significativa.

Ao não serem conhecidas no concelho de Reguengos de Monsaraz quaisquer medidas locais, específicas e formais de apoio à natalidade definidas ou pelo Município de Reguengos de Monsaraz ou pela Junta de Freguesia de Reguengos de Monsaraz, foi-nos sim referido, pelos responsáveis que estas medidas decorrem indiretamente da sua estratégia económica para o desenvolvimento do território. Pelo que os ciclos de natalidade vão decorrendo naturalmente no contexto de um concelho com uma problemática demográfica complexa, particularmente nas suas freguesias mais rurais.

⁶³ Foi consultado o executivo municipal no sentido de transmitir informação relativa a políticas concelhias atração e retenção da população, foi indicado não existiam medidas específicas neste âmbito, e que esse aspeto era trabalhado de forma transversal através da estratégia económica para o concelho.

28 – Políticas Locais de Envelhecimento Ativo / Saudável

O concelho de Reguengos de Monsaraz através da sua Câmara Municipal, desenvolve medidas concretas que contribuem para o envelhecimento ativo, assim segundo informação interna do Município à qual tivemos acesso, destacam-se os seguintes projetos:

Casa das Avós

Este projeto tem como objetivo, segundo um relatório do Município de Reguengos de Monsaraz⁶⁴ “combater o isolamento social e dinamizar atividades para que os idosos possam estar ativos e produzir artigos tradicionais que aprenderam na sua juventude.”

Salienta-se que “Estas atividades são realizadas por cerca de 10 idosas da aldeia de Motrinos, com idades compreendidas entre os 55 e os 82 anos de idade, sendo que o grupo se reúne às terças e quintas-feiras durante o período da tarde”.

Clube das Artes

Existe também um “*Clube das Artes*” este “surgiu da vontade de algumas pessoas em se reunirem para realizarem trabalhos manuais” e “neste momento o grupo conta com cerca de doze pessoas do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 50 e os 80 anos, e o grupo reúne-se às segundas, quintas e sextas-feiras, a partir das 14h00, no rés-do-chão do edifício da antiga Casa dos Magistrados do Ministério Público.”⁶⁵

Seniores a Mexer

Identificado como um “Programa Municipal” iniciou em 2015, “com o objetivo de sensibilizar a comunidade sénior, residente no concelho de Reguengos de Monsaraz, para a importância de um dia-a-dia mais ativo e dinâmico e, consequentemente para a aposta numa melhor qualidade de vida.”⁶⁶, este projeto tem conseguido uma excelente aderência por parte da comunidade e conta (dados de 2016) com 15 grupos constituídos no concelho e cerca de um número médio de 250 alunos.

⁶⁴Informação interna disponibilizada pelo concelho de Reguengos de Monsaraz.

⁶⁵Informação interna disponibilizada pelo concelho de Reguengos de Monsaraz.

⁶⁶Relatório interno do Município de Reguengos de Monsaraz sobre envelhecimento ativo e saudável, janeiro de 2017.

Este projeto não conta apenas com atividade física, mas também com outros momentos, o objetivo “também deste projeto é proporcionar aos alunos momentos de alegria, de brincadeira, diversão e principalmente momentos de convívio e relacionamento com os outros”⁶⁷. Neste sentido foram realizadas outras atividades, nomeadamente: *Ida ao Cinema* (200 participantes), *Seniores a Ler* (220 participantes), um *Festival da Nataçã*o (50 participantes) e um *Mega Peddy – Papper Senior* (176 participantes).

Confirma-se assim o desenvolvimento de uma série de atividades significativas e que concretizam os objetivos propostos.

29 – Densidade Populacional

Segundo dados do PORDATA⁶⁸ referentes a 2016, o concelho de Reguengos de Monsaraz apresenta uma densidade populacional de 22,2 indivíduos por Km².

Esta densidade é mais alta relativamente aos concelhos limítrofes (Mourão, Alandroal, Redondo e Portel), mas fica ligeiramente abaixo da média verificada na região Alentejo (22,8), acima da média do Alentejo Central (21,2) e bem abaixo da média de Portugal Continental (112,3).

A densidade populacional é uma variável que é utilizada para definir opções e prioridades de investimento público e privado, no caso do concelho de Reguengos de Monsaraz este apresenta uma das melhores densidades populacionais no Alentejo Central sendo apenas suplantada por Vendas Novas, Borba, Estremoz, Vila Viçosa e Évora.

De referir ainda que comparando com a década de sessenta verifica-se que o concelho de Reguengos de Monsaraz perdeu sensivelmente um terço da sua densidade populacional nos últimos 57 anos.

⁶⁷Relatório interno do Município de Reguengos de Monsaraz sobre envelhecimento ativo e saudável, janeiro de 2017.

⁶⁸Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Densidade+populacional-452> (Consultado a 28 de dezembro de 2017).

30 – Migrações

O concelho de Reguengos de Monsaraz tinha segundo dados do PORDATA em 1981 cerca de 11.633 residentes, em 2011 contabilizava 10.784 e em 2016 um total de 10.254. Estas perdas populacionais correspondem a óbitos, migrações e emigrações.

Os dados do PORDATA são muito limitativos em relação aos movimentos migratórios uma vez que utilizam apenas duas datas de referência (1960 e 1981), que não espelham certamente a situação atual, especialmente depois do fluxo migratório presente entre 2008 e 2014 e o regresso do fenómeno da emigração em massa durante esse período. O fenómeno da emigração incide especialmente na população mais jovem.

Os dados do PORDATA⁶⁹ referem que em 1960 não se verificou saída de residentes para a emigração já em 1981 emigraram cerca de 15 indivíduos residentes no Concelho de Reguengos.

A perceção que temos é que, em termos concelhios e durante o período 2008 / 2014 a saída de indivíduos, em particular entre os 20 e os 50 anos para o estrangeiro terá sido significativa e não menosprezível, no entanto faltam-nos dados concretos para suportarmos esta afirmação.

Em relação à percentagem de população estrangeira com estatuto legal de residente em proporção ao total da população, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística⁷⁰, verificamos que em 2016 cerca de 4,9% da população residente era de nacionalidade estrangeira e possuía estatuto legal de residente. O concelho de Reguengos de Monsaraz possui a maior percentagem de população estrangeira residente do Alentejo Central, graças a uma significativa evolução entre 2008 com 2,1% e 2016 com os já referidos 4,9%, ou seja, o concelho de Reguengos de Monsaraz evidencia uma capacidade de atrair novos residentes de nacionalidade estrangeira bem acima da média do Alentejo Central (2,4%) e da região Alentejo (3,3%).

⁶⁹Cf. [https://www.pordata.pt/Municipios/Emigrantes+\(1960+e+1981\)-98](https://www.pordata.pt/Municipios/Emigrantes+(1960+e+1981)-98) (Consultado em 28 de dezembro de 2017).

⁷⁰Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+estrangeira+com+estatuto+legal+de+residente+em+percentagem+da+popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+sexo-363> (Consultado a 28 de Dezembro de 2017).

31 – Localização Geográfica

Em termos de localização geográfica o concelho de Reguengos de Monsaraz localiza-se no sul de Portugal Continental, na Região Alentejo e insere-se no “coração” do Alentejo Central, possui uma centralidade significativa entre Portugal e Espanha no enquadramento da barragem de Alqueva.

Figura 15 – Localização de Reguengos de Monsaraz no Alentejo Central



Fonte: Elaboração Própria

Esta centralidade permite ao concelho de Reguengos ter uma posição privilegiada no “corredor” entre Espanha e Évora, muito bem localizada para dar continuidade a esse eixo para Espanha nomeadamente para cidades como Badajoz, Mérida, Cáceres, Toledo e Madrid, bem como relativamente ao eixo Évora - Montemor – Vendas Novas – Lisboa.

Figura 16 – Localização do Concelho de Reguengos de Monsaraz, no “corredor” entre Espanha e Évora



Fonte: Elaboração Própria

O concelho de Reguengos de Monsaraz situa-se entre Évora e Espanha, sendo ponto de passagem nas trocas comerciais entre os dois países.

A localização do concelho no eixo Madrid – Lisboa pressupõe que existem mais – valias desta localização e que dela podem ser retiradas vantagens socioeconómicas para o Concelho.

Figura 19 – Localização do Concelho de Reguengos de Monsaraz no “eixo” Lisboa - Madrid



Fonte: Elaboração Própria

Embora esta premissa teórica exista em alguns documentos, nomeadamente na “Estratégia de Especialização Inteligente para o Alentejo”⁷¹, onde se refere que “O Alentejo possui uma conectividade privilegiada no contexto do País e da Península Ibérica, por ser uma região atravessada por grandes eixos de importância nacional e internacional” (CCDRA, 2014, p.75), apesar de não ser referido especificamente assume-se que este eixo Madrid –Lisboa possa ser um desses “eixos de grande importância”, assim como foi também referido por diversos especialistas em várias entrevistas de apoio que fizemos.

⁷¹Cf. <http://www.alentejo.portugal2020.pt/index.php/documentacao/category/10-estrategia-regional-de-especializacao-inteligente> (Consultado a 29 de Dezembro de 2017).

Estão também previstos significativos investimentos ferroviários do governo Português e Espanhol⁷² neste “corredor” Madrid – Lisboa o que também atesta relativa significância a esta localização. De facto existe um estudo do final de 2004, que analisa a possibilidade da criação de uma linha ferroviária de alta velocidade que surgiria concretamente num eixo ferroviário que passava por Lisboa – Évora – Elvas - Badajoz – Mérida – Cáceres – Placência – Talavera de la Reina – Madrid. Apesar de surgir apenas ainda como uma possibilidade, o facto de se propor esta localização da ligação, dá alguns indícios sobre a importância de por um lado existir um corredor económico de passageiros e mercadorias entre Lisboa e Madrid, por outro lado a especificidade deste corredor passar sobre esta zona do território do Alentejo / Estremadura, sugerindo assim que o território demonstra potencialidades sendo este investimento um potencial fator animador do território.

Toda esta potencialidade de investimento ferroviário, ressurgiu em 2016 / 2017 na agenda política e na previsão de investimentos, estando em previsão uma nova ligação ferroviária Évora – Elvas a partir de 2018.

O facto do concelho de Reguengos de Monsaraz estar localizado entre dois centros urbanos significativos: Lisboa (506.892 habitantes / Censos 2011) e Badajoz (149.946 habitantes / 2016), permite ao concelho situar-se no campo de complementaridades em relação a estes dois grandes centros, bem como procurar estratégias de atratividade nomeadamente com Badajoz e toda a província da Estremadura.

⁷²Cf.http://www.infraestruturasdeportugal.pt/sites/default/files/altavelocidade_estudoprocure_lisboa_madrid_2004.pdf (Consultado a 29 de dezembro de 2017).

32 – Perfil do Empresário do Concelho

A definição do que pode ser o perfil do empresário local do concelho de Reguengos de Monsaraz acarreta sempre algumas dificuldades e desafios, por um lado por ser um sistema dinâmico o que substancia uma necessidade permanente de atualização desse mesmo perfil, e por outro pela dificuldade de acesso a uma informação que é por norma restrita ou restringida.

Ainda assim os dados disponíveis no PORDATA⁷³ permitem-nos chegar às seguintes conclusões: existiam em 2015 cerca de 1.310 empresas não financeiras registadas em Reguengos de Monsaraz, mais de um terço dessas empresas e empresários dedicam-se à atividade económica de Agricultura, Produção Animal, Caça, Floresta e Pesca.

Ana Isabel Couto (2013)⁷⁴, na sua tese de Doutoramento: “As Pequenas e Médias empresas e os seus empresários: Diversidade de contexto e percursos de Empreendedorismo em Portugal” indica que o perfil tipo do empresário Português se situa em termos de idade, entre os 35 e os 54 anos e em termos de escolaridade identifica que cerca de 58,2% dos empresários possuem até ao 9º ano de escolaridade.

Considerando estes dados, aliadas às especificidades do Alentejo em termos demográficos, verifica-se que o perfil tipo do empresário local pode ser definido como: empresário agrícola, sexo masculino, com baixa habilitação escolar (até ao 9º ano de escolaridade), entre os 45 e os 64 anos e com significativa resistência à formação profissional dos seus trabalhadores e à entrada de inovação na sua empresa.

Segundo dados constantes no PORDATA⁷⁵, no concelho de Reguengos de Monsaraz encontravam-se registadas em 2015 cerca de 1.310 empresas em setores de atividade como a agricultura, Indústria, Comércio e Serviços. Em 2009 existiam cerca

⁷³Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Volume+de+neg%C3%B3cios+das+empresas+n%C3%A3o+financeiras+total+e+por+sector+de+atividade+econ%C3%B3mica-589> (Consultado a 29 de dezembro de 2017).

⁷⁴ Tese de Doutoramento de Ana Isabel Couto, cujo acesso foi gentilmente cedido pela autora.

⁷⁵Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Volume+de+neg%C3%B3cios+das+empresas+n%C3%A3o+financeiras+total+e+por+sector+de+atividade+econ%C3%B3mica-589> (Consultado a 30 de dezembro de 2017).

de 1.527, existe portanto uma tendência negativa na economia local, com uma perda de 14% das empresas sedeadas no concelho no referido período 2009 / 2015.

Todos os setores de atividade foram afetados no período compreendido entre 2009 e 2015, sendo que o setor agrícola foi o menos afetado com uma diminuição na ordem dos 4% das empresas existentes, o mais afetado foi nitidamente a Construção Civil com uma redução de cerca de 44% dos efetivos existentes (119 empresas em 2009 e cerca de 66 empresas em 2015).

O setor do Alojamento, Restauração e Similares foi dos que melhor sobreviveu a este período, com perda é certo, mas de apenas cerca de 7%. Os únicos setores com registos positivos são as Atividades de Saúde Humana e Apoio Social com uma ligeira subida de 53 empresas em 2009 para 55 em 2015 e as Atividades Artísticas, de Espetáculos, Desportivas e Recreativas que registou uma evolução, passando de 29 empresas em 2009 para 32 empresas em 2015.

O perfil da economia local é ainda marcadamente agrícola, relativamente ao número de empresas sedeadas no concelho, as empresas agrícolas são mais de um terço do total das empresas existentes no concelho.

Em termos de volume de negócios é a indústria transformadora, em larga medida da produção vinícola, que apresenta melhores resultados, senão vejamos:

Em 2015 a economia do concelho gerou cerca de 146.655 milhões de euros em volume de negócios, a agricultura contribuiu com cerca de 16.921 milhões de euros e a Indústria Transformadora (vinícola) com 57.876 milhões de euros, mais de um terço do total da economia gerada no concelho.

O setor da Construção Civil teve uma quebra em termos de volume de negócios de quase metade comparativamente com 2009, de 11.039 milhões de euros em 2009 para 7.953 milhões de euros em 2015. O setor do Alojamento, Restauração e Similares obteve também uma considerável quebra, de 7.430 milhões de euros em 2009 para cerca de 5.513 milhões de euros em 2015.

Destaca-se o setor do Comércio por Grosso e Retalho, cujo contributo para o total de volume de negócios gerado no concelho é muito significativo, 44.198 milhões

de euros em 2015. Sublinhe-se o excelente desempenho e evolução do setor do Transporte e Armazenagem com uma espetacular subida de 125% no volume de negócios entre 2009 e 2015.

O setor do Alojamento, Restauração e Similares torna-se mais significativo na economia local analisando a variável Pessoal ao Serviço por Atividade Económica, mas é ainda assim, inferior relativamente à variável ao Pessoal ao Serviço no Setor Agrícola e da Indústria Transformadora.

Destaque, mais uma vez, para o setor do Transporte e Armazenagem que duplicou o pessoal ao serviço no período compreendido entre 2009 e 2015.

Desta forma, compreende-se que a economia do concelho de Reguengos de Monsaraz segundo dados do Instituto Nacional de Estatística e considerando dados de 2015, assenta em dois pilares fundamentais - a Agricultura e o Comércio por Grosso e Retalho -.

Destaca-se também o potencial evolutivo do setor dos Transportes e Armazenagens e a desmistificação do impacto do setor do Alojamento, Restauração e Similares na economia local cujo contributo em 2015, em volume de negócios, foi inferior a 4% do total de volume de negócios gerado localmente.

33 - Rendimentos das Famílias

O concelho de Reguengos de Monsaraz representava em 2015, segundo dados constantes no PORDATA⁷⁶ cerca de 0,090% do poder de compra nacional, o Alentejo Central cerca de 1,439% e o Alentejo 6,377%.

Relativamente ao rendimento *per capita* o concelho regista cerca de 89,8% portanto um pouco abaixo do registado em média no País, a título comparativo o Alentejo Central regista uma média de 94,4% e o Alentejo cerca de 91,0%. No contexto do Alentejo Central, o concelho de Reguengos de Monsaraz é um dos que apresenta uma percentagem mais próxima do rendimento *per capita* nacional, sendo apenas suplantado neste índice por Évora, Estremoz e Vendas Novas.

Com o PORDATA⁷⁷ e analisando o Ganho Médio Mensal dos Trabalhadores, segundo dados de 2014, por conta de outrem no concelho de Reguengos de Monsaraz verificamos que este é de 863,70€, um valor abaixo dos 955,70€ registados em média no Alentejo Central e um valor relativamente acima dos concelhos limítrofes - Portel (823€), Mourão (842€), Redondo (816,50€), Alandroal (825,10€), mas significativamente abaixo dos registados em Vendas Novas (1005,1€), Vila Viçosa (1005,4€) e Évora (1.038,6€).

Analisando dados do PORDATA⁷⁸, a tendência do poder de compra no concelho é globalmente positiva, essencialmente desde 2002 em que registou cerca de 72,2%, em 2007 com 82,3%, houve depois uma ligeira inflexão em 2009 com cerca de 80,5%, esta inflexão foi similar em quase todos os outros concelhos do Alentejo Central, retomando depois a sua tendência de crescimento com 86,8% em 2011, 87,8% em 2013 e 89,8% em 2015. De referir ainda que esta tendência de crescimento do poder de compra é muito semelhante em todos os concelhos do Alentejo Central, o que remete para causas conjunturais nacionais para esta evolução positiva.

⁷⁶Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Poder+de+compra+per+capita-118> (Consultado a 3 de janeiro de 2018).

⁷⁷Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Ganho+m%C3%A9dio+mensual+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+sexo-282> (Consultado a 3 de janeiro de 2018).

⁷⁸Cf. <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela> (Consultado da 4 de janeiro de 2018).

Conclui-se assim que apesar de um rendimento *per capita* muito positivo, ao nível dos rendimentos por conta de outrem o concelho de Reguengos de Monsaraz se situa na melhor das hipóteses, no que poderíamos considerar a classe média do Alentejo Central, remetendo para um nível de rendimento das famílias médio abaixo da média do Alentejo Central, acima dos seus concelhos limítrofes mas significativamente abaixo da capital de distrito Évora. Indicia-se assim que (dados de 2015) o grande contribuinte para a riqueza *per capita* do concelho continue a ser o empresariado vitivinícola local.

Considerando a relatividade do conceito de “Pobreza” e voltando a utilizar o conceito das Nações Unidas (2001): “condição humana caracterizada por privação sustentada ou crónica de recursos, capacidades, escolhas, segurança e poder necessários para o gozo de um adequado padrão de vida e outros direitos civis, culturais, económicos, políticos e sociais”, utilizando os dados do PORDATA⁷⁹ e analisando a percentagem de beneficiários de Rendimento Social de Inserção em percentagem sobre a população residente concluímos que em 2016 e no concelho de Reguengos de Monsaraz cerca de 6,4% da população residente é beneficiária de Rendimento Social de Inserção, valor que apenas é superado pelo concelho de Mourão (16,6%) e que se situa bem acima da média do Alentejo Central (3,7%).

Uma possível explicação para estes números é o facto de existirem consideráveis comunidades de etnia cigana nestes dois concelhos, no entanto mais expressiva em Mourão. Relativamente ao nosso objeto de estudo, o concelho de Reguengos de Monsaraz, a existência de uma comunidade cigana pode justificar parte destes valores, mas não os justificará na sua plenitude deixando indícios de situações de pobreza real e significativa no concelho.

⁷⁹Cf. [https://www.pordata.pt/Municipios/Benefici%C3%A1rios+do+Rendimento+M%C3%ADnimo+Garantido+e+Rendimento+Social+de+Inser%C3%A7%C3%A3o+da+Seguran%C3%A7a+Social+no+total+da+popula%C3%A7%C3%A3o+residente+em+15+e+mais+anos+\(percentagem\)-715](https://www.pordata.pt/Municipios/Benefici%C3%A1rios+do+Rendimento+M%C3%ADnimo+Garantido+e+Rendimento+Social+de+Inser%C3%A7%C3%A3o+da+Seguran%C3%A7a+Social+no+total+da+popula%C3%A7%C3%A3o+residente+em+15+e+mais+anos+(percentagem)-715) (Consultado a 6 de janeiro de 2018)

Segundo dados constantes no PORDATA⁸⁰, se considerarmos esta proporção relativamente a beneficiários ativos da segurança social, ou seja, contribuintes para este sistema, este número ainda é mais alto atingindo os 14,3%.

Referindo o PORDATA⁸¹ relativamente a pessoas em situação de desemprego inscritas no serviço de emprego em proporção à população residente, a situação também é significativa com cerca de 10,4% da população inscrita em serviço de emprego, a segunda taxa mais alta do Alentejo Central.

Existem portanto, alguns indícios de fragilidade económica e social por parte das famílias no concelho de Reguengos de Monsaraz.

34 – Dinâmica Económica Local

Segundo o PORDATA⁸², a dinâmica económica local é essencialmente sustentada pelo setor da transformação vitivinícola: volume negócios gerado em 2015 de 57.876 milhões de euros, praticamente 40% do total do volume de negócios gerado no concelho e pelo setor do Comércio por Grosso e a Retalho com cerca de 44.198 milhões de euros. No entanto existem outras áreas que apresentam alguma dinâmica atualmente e que poderão ser mais significativas no futuro:

⁸⁰Cf. [https://www.pordata.pt/Municipios/Benefici%C3%A1rios+do+Rendimento+M%C3%ADnimo+Garantido+e+Rendimento+Social+de+Ins+er%C3%A7%C3%A3o+da+Seguran%C3%A7a+Social+no+total+de+benefici%C3%A1rios+ac+tivos+\(percentagem\)-542](https://www.pordata.pt/Municipios/Benefici%C3%A1rios+do+Rendimento+M%C3%ADnimo+Garantido+e+Rendimento+Social+de+Ins+er%C3%A7%C3%A3o+da+Seguran%C3%A7a+Social+no+total+de+benefici%C3%A1rios+ac+tivos+(percentagem)-542) (Consultado a 10 de janeiro de 2018).

⁸¹Cf. [https://www.pordata.pt/Municipios/Desempregados+inscritos+nos+centros+de+em+prego+e+de+forma%C3%A7%C3%A3o+profissional+no+total+da+popula%C3%A7%C3%A3o+resi+dente+com+15+a+64+anos+\(percentagem\)-592](https://www.pordata.pt/Municipios/Desempregados+inscritos+nos+centros+de+em+prego+e+de+forma%C3%A7%C3%A3o+profissional+no+total+da+popula%C3%A7%C3%A3o+resi+dente+com+15+a+64+anos+(percentagem)-592) (Consultado a 10 de janeiro de 2018).

⁸²Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Volume+de+neg%C3%B3cios+das+empre+sas+n%C3%A3o+financeiras+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-589> (Consultado a 11 de janeiro de 2018).

Turismo

Tem sido nos últimos anos a aposta em termos de promoção nacional e internacional no concelho. Existem condições concretas para se estabelecer como destino turístico nacional e mais paulatinamente enquanto destino internacional, aproveitando a proximidade com Espanha.

Existe também potencial relativamente às Atividades conexas ao Turismo nomeadamente de atividades de natureza, o potencial da reserva *dark sky Alqueva*, os percursos temáticos, a degustação gastronómica regional e obviamente o Enoturismo, provavelmente a forma de turismo mais desenvolvida no concelho e intimamente ligada ao setor vitivinícola.

No entanto o impacto do setor do Alojamento e Restauração é ainda relativamente baixo na nossa economia local, cerca de 5.513 milhões de milhares euros, comparado com o esforço de promoção e visibilidade que é feito, o valor gerado não chegando a 4% do total do volume de negócios registado localmente em 2015.

Terceiro setor

Com a tendência de envelhecimento da população e com um conjunto de amenidades (clima, segurança, gastronomia e de entre outras presentes no concelho), este setor possui alguma capacidade de desenvolvimento nomeadamente através de iniciativas privadas de investimento, representando localmente um volume de negócios na ordem dos 3.316 milhões de euros (2015).

Logística, Transporte e Armazenagem

Este setor tem tido um desempenho excelente nos últimos anos e existem condições no concelho para que possa ser desenvolvido e o seu potencial explorado. Apresenta neste momento um volume de negócios de 2.937 milhões de euros, que pode beneficiar ainda mais da centralidade ibérica do concelho de Reguengos de Monsaraz.

Atividades Imobiliárias

É um setor que pode crescer também através da promoção e visibilidade turística, representa neste momento um volume de negócios de cerca de 2.251 milhões de euros, que manifesta uma evolução bastante positiva desde 2009 (907 milhões de euros).

Construção Civil

Em retoma depois da crise financeira internacional de 2008 e apesar da significativa perda de empresas entre 2009 e 2015 de quase 50%, é ainda assim um setor significativo na nossa economia local, que poderá ter um potencial de crescimento considerável nos próximos anos (representou em 2015 cerca de 7.953 milhões de euros em termos de volume de negócios).

Conclui-se então que a economia local está fortemente alicerçada na indústria transformadora vitivinícola e no comércio por grosso a retalho, mas que pode ter margem de desenvolvimento, através de outros setores e do surgimento de novas dinâmicas que possibilitem essa evolução.

35 – Terceiro Setor

Como já foi analisado anteriormente a presença do terceiro setor no concelho é significativa em termos de volume de negócios, mas merece destaque noutras dimensões. Numa análise mais pormenorizada concluímos que no concelho de Reguengos de Monsaraz, a ação do terceiro setor possui um considerável peso no sistema, quer pela missão que maioritariamente executa no apoio a idosos, crianças e de adultos da comunidade, quer pelo que representa localmente enquanto sector empregador.

Analisando a quantidade de pessoas, maioritariamente residentes e oriundas do próprio concelho, que trabalham de forma direta para este setor no concelho de Reguengos de Monsaraz, concluímos que ultrapassam as três centenas, consubstanciando-se assim como um dos setores que mais contribui para o emprego e consequentemente para a economia e coesão social do concelho.

Neste sentido o concelho de Reguengos de Monsaraz possui em termos de respostas sociais, segundo dados de 2015⁸³, cerca de 27 serviços / equipamentos, destinados a idosos, crianças, jovens, pessoas com deficiência e às famílias e comunidade em geral, promovidas pelo terceiro setor.

36 – Participação Cívica e Política

Considerando novamente a participação cívica como o envolvimento do indivíduo e/ou de uma comunidade, nas questões políticas que os influenciam diretamente e em todo o processo de critica tendente à mudança e melhoria das condições e qualidade de vida, através de fatores não exclusivamente políticos e analisando o concelho de Reguengos de Monsaraz, sublinha-se o facto de existir um Orçamento Participativo e um Orçamento Participativo Jovem. Estas iniciativas da Câmara Municipal visam estimular a participação dos cidadãos e dos jovens nas opções a tomar em termos de prioridades de investimentos.

Na sua edição de 2017, a segunda edição no caso do orçamento participativo foram apresentadas e consideradas elegíveis cerca de 20 propostas e no orçamento participativo Jovem cerca de 5 propostas⁸⁴.

Embora nestas circunstâncias exista uma tendência para o controle político das votações e da constituição de alguns grupos de interesses que condicionam a votação, o facto de existir um orçamento participativo e em particular o orçamento participativo jovem, é uma prática que estimula a participação dos cidadãos nas decisões executivas no concelho sendo uma prática saudável e interessante de participação cívica.

A participação associativa e em particular nos órgãos sociais de coletividades no concelho, continua a ser uma forma de participação cívica por excelência. No concelho existem cerca de 46 (2017)⁸⁵ Coletividades constituídas e que apresentam Plano de Atividades, que concorrem anualmente ao período de candidaturas ao

⁸³Plano de Desenvolvimento Social do Concelho de Reguengos de Monsaraz.

⁸⁴Informação interna do Município de Reguengos de Monsaraz.

⁸⁵Informação interna do Município de Reguengos de Monsaraz.

apoio ao associativismo promovido pela Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz.

Na dimensão política da participação cívica constatamos que a participação em estruturas políticas/partidárias ao nível do concelho é baixa, sendo que existem cerca de 240 militantes no Partido Socialista⁸⁶, cerca de 72 militantes no Partido Social Democrata⁸⁷ e 54 militantes no Partido Comunista Português⁸⁸.

Segundo o PORDATA ⁸⁹ nas eleições autárquicas de 2017 o concelho teve uma taxa de abstenção de cerca de 45,4%, uma das mais elevadas do distrito de Évora e acima da média do Alentejo Central, cerca de 41,3%.

Uma outra vertente da participação cívica é a participação política nas eleições para a Assembleia da República de 2015, segundo o PORDATA⁹⁰ com base em dados provisórios aferidos no dia das eleições, votaram um total de 5.077 eleitores no concelho de Reguengos de Monsaraz, registando uma taxa de abstenção de 44,7%, a mais elevada taxa de abstenção do Alentejo Central, cuja média é de 40,1%.

Segundo o PORDATA⁹¹ nas últimas eleições autárquicas votaram cerca de 4.955 eleitores, com uma taxa de abstenção de 45,4% a segunda mais alta verificada no Alentejo Central, no qual a média se fixou em 41,3%. Também nas eleições para o Parlamento Europeu e segundo o PORDATA⁹², se verificou uma taxa de abstenção relativamente elevada 65,5%⁹³, sendo que neste caso o concelho foi acompanhado

⁸⁶Segundo fonte da concelhia de Reguengos de Monsaraz do Partido Socialista.

⁸⁷Segundo fonte da concelhia de Reguengos de Monsaraz do Partido Social Democrata.

⁸⁸Segundo fonte da concelhia de Reguengos de Monsaraz do Partido Comunista Português

⁸⁹Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Eleitores+nas+elei%c3%a7%c3%b5es+para+as+Autarquias+Locais+total++votantes+e+absten%c3%a7%c3%a3o-631> (Consultado a 13 de janeiro de 2018).

⁹⁰Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Eleitores+nas+elei%c3%a7%c3%b5es+para+a+Assembleia+da+Rep%c3%bablica+total++votantes+e+absten%c3%a7%c3%a3o-622> (Consultado a 13 de janeiro de 2018).

⁹¹Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Eleitores+nas+elei%c3%a7%c3%b5es+para+as+Autarquias+Locais+total++votantes+e+absten%c3%a7%c3%a3o-631> (Consultado a 14 de janeiro de 2018).

⁹²Cf. <https://www.pordata.pt/Municipios/Taxa+de+absten%c3%a7%c3%a3o+nas+elei%c3%a7%c3%b5es+para+o+Parlamento+Europeu-628> (Consultado a 15 de janeiro de 2018).

pelos seus congéneres do Alentejo Central numa elevadíssima taxa de abstenção eleitoral.

Existe portanto, uma tendência local de uma elevada taxa de abstenção superior à verificada pelos restantes concelhos do Alentejo Central. Tanto na globalidade dos atos eleitorais como na participação dos cidadãos nos momentos que lhe estão reservados para se exprimirem, como o período de intervenção aberto ao público previsto nas reuniões da Câmara Municipal, que raramente é utilizado, chegando a existir longos períodos de tempo, meses, sem uma única intervenção.

Por outro lado, as concelhias partidárias centram a sua atividade apenas no período crítico pré-eleitoral, sendo que posteriormente quase que extinguem a sua visibilidade e se remetem para reuniões internas dos seus órgãos concelhios, não participam em iniciativas locais, não organizam atividades, nem participam em qualquer evento onde possam estar presentes / representados, tais como festas populares, feiras, concertos e entre outros possíveis.

Esta “inexistência” social fora dos períodos pré-eleitorais é transversal a todas as forças políticas presentes e representadas no concelho com a mesma intensidade, ou seja, nenhuma se destaca pela diferença neste aspeto específico, este ambiente proporciona também um certo distanciamento dos cidadãos / eleitores em relação à respetiva força política e que por vezes não consegue ser recuperado no momento das eleições, contribuindo assim para a abstenção registada.

Obviamente que a estabilidade política que existe no concelho, com o Partido Socialista na gestão da Autarquia desde 1976, contribui para uma certa “dormência” na participação política, eleitoral e democrática dos cidadãos na vida do concelho, exemplo disto é o período de intervenção público previsto nas reuniões de Câmara em que se passam meses sem registar uma intervenção de um cidadão / munícipe.

Face aos indícios descritos anteriormente o concelho possui assim uma cultura local não muito propícia à participação dos indivíduos na vida política e democrática da comunidade, limitando-se esta, quando existe, apenas às estruturas político – partidárias tradicionais nos seus momentos intermitentes de funcionamento visível e interação com militantes e simpatizantes.

O concelho de Reguengos de Monsaraz tem uma profunda e enraizada tradição socialista, sendo o único município no distrito de Évora a ser continuamente gerido por executivos maioritariamente socialistas, dessa forma desde 1976 que o Partido Socialista lidera o executivo Municipal.

Nas doze eleições autárquicas realizadas⁹⁴ desde 25 de Abril de 1974 o Partido Socialista saiu sempre vencedor no concelho de Reguengos, criando assim um significativo enraizamento junto do eleitorado local.

Foi durante muito tempo o único concelho socialista, num distrito onde o Partido Comunista tinha uma presença significativa principalmente durante a década de oitenta.

O concelho de Reguengos de Monsaraz, ainda se mantém (em 2017) com maioria socialista.

Segundo dados constantes do PORDATA o segundo partido mais votado foram os seguintes, alternadamente, a APU-Aliança Povo Unido (1976, 1979, 1982 e 1985), o Partido Comunista (1989, 1993, 2009 e 2013) e o Partido Social Democrata (1997, 2001, 2005 e 2017).

Compreende-se assim uma significativa representatividade do Partido Socialista junto do eleitorado local sendo que historicamente nem o Partido Comunista Português nem o Partido Social Democrata, *per si*, se tem conseguido afirmar de forma sólida, como a segunda força política mais votada localmente.

Afirmamos então, que no concelho de Reguengos de Monsaraz a votação do eleitorado tem-se mantido estável e de certa forma indiferente quer às alterações políticas dos concelhos vizinhos quer às mudanças partidárias no Governo Central.

⁹⁴Neste âmbito o autor analisou dados constantes no PORDATA relativos às 12 eleições autárquicas que decorreram desde 1976 no concelho de Reguengos de Monsaraz.

37 – Níveis de Qualificação da População do Concelho

Segundo os dados do PORDATA⁹⁵, 17,5 % da população do concelho de Reguengos de Monsaraz, não possuía em 2011 qualquer tipo de escolaridade, 29,4% possuía o ensino básico de 1º Ciclo, 12,8 % o ensino básico de 2º Ciclo, 16,2% o ensino básico de 3º Ciclo, 14,5% o ensino secundário e ainda 8,9% o ensino superior.

De referir que a percentagem de população sem escolaridade (17,5%) está acima da média do Alentejo Central (15,1%) e que a percentagem de população com o ensino superior (8,9%) era inferior à média do Alentejo Central. O peso do concelho de Évora nesta média é demais evidente (18,5%), desta forma o concelho de Reguengos de Monsaraz é, no contexto do Alentejo Central, dos concelhos com melhor registo no que diz respeito à percentagem de população com ensino superior.

A taxa de analfabetismo no concelho, registada em 2011 é de 10,4%, acima da registada para a globalidade do Alentejo Central que é de 9,3%.

De acordo com a Carta Educativa⁹⁶ do Concelho de Reguengos de Monsaraz encontravam-se matriculados no ano letivo 2015 / 2016 cerca de 1.694 alunos.

Desta forma conclui-se que apesar de existirem alguns fatores relativamente bem sucedidos como a percentagem de população com ensino superior, que é um indicador genericamente positivo, existe trabalho a fazer na evolução das qualificações dos Reguenguenses em particular nos que não possuem qualquer tipo de escolaridade e dos que possuem o ensino básico.

⁹⁵Cf. [https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+segundo+os+Censos+\(percentagem\)-380](https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+segundo+os+Censos+(percentagem)-380) (Consultado em 19 de janeiro de 2018).

⁹⁶Cf. http://www.cm-reguengos-monsaraz.pt/pt/site-municipio/planos-municipais/Documents/Plano-Educacao/2006_11_CE_ReguengosdeMonsaraz_Vers%C3%A3o+final+NOVEMBRO2006.pdf (Consultado em 21 de janeiro 2018).

38 – Política Local de Cultura e Educação

A política cultural concelhia pontua-se pela organização de vários eventos e momentos de cariz cultural, sendo o de maior expressão o *Monsaraz Museu Aberto*⁹⁷ um certame bianual desde 1998, que decorre em Monsaraz e que possui já tradição uma vez que decorre desde 1986.

De realçar também algumas iniciativas e exposições na torre de menagem em Monsaraz desenvolvidas ao longo do ano. Destacam-se também outras iniciativas nomeadamente a Feira do Livro que conta já com 20 edições e a manutenção de uma oferta de cinema.

O concelho de Reguengos de Monsaraz tem definido, através da sua Câmara Municipal, uma política local de educação que se encontra descrita na sua carta educativa⁹⁸, na qual “O Município de Reguengos de Monsaraz assume a educação como uma prioridade das políticas de proximidade e diariamente age no sentido de contribuir para a construção de um concelho educador, valorizando a escola pública e contribuindo para uma sociedade mais inclusiva, reforçando-se assim o conceito de Estado Social, possibilitando a igualdade de acesso ao ensino, bem como o sucesso escolar”.

Existem também várias áreas onde o Município atua no âmbito educativo e escolar, são por isso propostas do executivo e segundo relatório próprio⁹⁹, as seguintes iniciativas previstas para o mandato 2017/ 2021;

1. “Criação de um programa de valorização, promoção e salvaguarda da cultura local e regional, direcionado para os alunos de 1º e 2º ciclos do ensino básico, em parceria com o Agrupamento de Escolas de Reguengos de Monsaraz, promovendo a articulação entre as comunidades educativa e escolar;

⁹⁷Cf. <http://www.cm-reguengos-monsaraz.pt/pt/site-noticias/Paginas/Monsaraz-Museu-Aberto-ha-30-anos-a-divulgar-o-melhor-da-cultura-nacional.aspx> (Consultado em 21 de janeiro de 2018).

⁹⁸Cf. <http://www.cm-reguengos-monsaraz.pt/pt/site-municipio/planos-municipais/Paginas/carta-educativa.aspx> (Consultado a 21 de janeiro de 2018).

⁹⁹Informação interna Município de Reguengos de Monsaraz.

2. Forte aposta na Aprendizagem ao Longo da Vida através da dinamização do Polo de Reguengos de Monsaraz da Universidade Popular Túlio Espanca (protocolo com a Universidade de Évora);
3. Apoio à promoção e desenvolvimento do ensino artístico em parceria com CRAA - Conservatório Regional do Alto Alentejo;
4. Continuidade e, sempre que se justifique, o reforço dos apoios no âmbito da Ação Social Escolar. Destacamos:

Atividades de Animação e Apoio à Família (3 aos 6 anos) – atividades lúdicas no período da manhã antes do início das atividades letivas, no período de almoço e no final da tarde após as atividades letivas;

Ação “Férias Divertidas” – reforço das atividades desportivas e de lazer para ocupação do tempo livre das crianças, em período de férias escolares (alargamento do intervalo de idades);

Ação “Páscoa Ativa” – reforço das atividades desportivas e de lazer para ocupação do tempo livre das crianças, durante a interrupção letiva da Páscoa (alargamento do intervalo de idades);

Refeitórios Escolares - refeições gratuitas aos alunos de educação pré-escolar e 1.º ciclo do ensino básico que integram o escalão A e por metade do valor aos alunos do escalão B;

Manuais Escolares – oferta dos cadernos de fichas complementares dos manuais escolares a TODOS os alunos do 1º ciclo do ensino básico;

Apoio à frequência do Ensino Superior – bolsas de estudos a atribuir aos alunos que frequentam o ensino superior, nos termos de regulamento municipal;

5. Atualização do Programa Regime de Fruta Escolar – promoção de hábitos alimentares saudáveis através da distribuição de fruta/hortícolas aos alunos do 1º. Ciclo do Ensino Básico;

6. Conclusão da Requalificação e Modernização do Parque Escolar

Prevemos ainda uma urgente celebração de protocolo com o Ministério da Educação para conservação dos espaços exteriores da Escola Secundária Conde de Monsaraz.

7. Implementação de medidas e ações no âmbito do Pacto para o Desenvolvimento e o Coesão Territorial (celebrado com a CIMAC):

Conclusão da requalificação da Escola Básica nº1 de Reguengos de Monsaraz (climatização e requalificação e ordenamento exterior);
Atualização dos equipamentos informáticos das escolas do Concelho (quase concluído).

8. Projeto de combate ao insucesso escolar “+ SUCESSO” que visa a criação de estratégias direcionadas para os encarregados de educação no acompanhamento do percurso escolar dos educandos;

9. Conclusão do catálogo on-line da Rede de Bibliotecas do Concelho de Reguengos de Monsaraz;

10. Continuação do Projeto Criar Futuro – Escolhas 6ª Geração com o objetivo geral de estruturar projetos de vida orientadores de percursos escolares, profissionais e cívicos.”

39 – Produtos Locais

No Concelho de Reguengos de Monsaraz podemos encontrar uma significativa diversidade de produtos endógenos ou que são fabricados localmente.

Definimos duas tipologias diferentes de produtos que podemos encontrar no concelho de Reguengos, os *Produtos-bandeira* que são os produtos que se podem considerar como historicamente contribuintes para a identidade do concelho e que transportam para o exterior a sua imagem, como por exemplo:

Os vinhos de Reguengos (CARMIM /Esporão), a Olaria de São Pedro do Corval e as Mantas de Reguengos.

Por outro lado encaixamos numa outra categoria, a de *Produtos locais em desenvolvimento*: o azeite, os queijos, o *gin*, o mel, o pão e a doçaria regional. Dentro desta categoria existem três produtos: o azeite, o *gin* e o queijo que indiciam algum potencial para também eles a médio/longo prazo se poderem transformar em produtos-bandeira do concelho.

Quadro 5 – Produtos existentes no Concelho (2018)

Produtos – bandeira	Em desenvolvimento	Potenciais produto - bandeira
Vinho	Azeite	Azeite
Olaria	Gin	Gin
Mantas	Queijo	Queijo
	Mel	
	Pão	
	Doçaria Regional	

Fonte: Elaboração Própria

40 – Clima

O concelho de Reguengos de Monsaraz possui um clima de forte influência mediterrânica, caracterizando-se por uma estação seca bem vincada no verão e em que a precipitação ronda os 500 milímetros (mm) entre os meses de outubro e março e 170 milímetros (mm) entre abril e setembro.

O clima é relativamente ameno na maior parte do ano, permite passear, pescar, caçar e usufruir da paisagem envolvente.

41 – Turismo e Património

O fenómeno turístico está frequentemente relacionado com aspetos conexos como o clima, a paisagem ou o Património, neste último e em particular o concelho de Reguengos de Monsaraz possui um vasto e significativo património, nomeadamente megalítico, com cerca de 6000 anos de história.

Existem no concelho segundo a Direção Geral do Património Cultural¹⁰⁰, cerca de pelo menos oito monumentos classificados, inscritos na categoria de arqueologia e devidamente reconhecidos, são eles: o Conjunto Megalítico da Herdade do Xerez, o Menir do Outeiro, o Menir da Abelhoa, o Bloco de granito insculturado que existe a cerca de 200 m a noroeste do monte da Herdade dos Perdigões na Herdade da Capela, o Complexo Megalítico do Olival da Pega, o Cromeleque dos Perdigões, o Menir de Santa Margarida e a Rocha dos Namorados. Existe também património arqueológico que está em situação diferenciada em termos de processo de classificação, como é o caso do Menir da Herdade das Vidigueiras, da Anta 2 da Herdade dos Cebolinhos e do Menir da Herdade da Ribeira, que por questões administrativas e processuais não estão classificados e o Complexo Arqueológico dos Perdigões que se encontra em vias de classificação.

Segundo a DGPC, existem cerca de 817 sítios/ achados arqueológicos sinalizados no concelho de Reguengos de Monsaraz, o que atesta a riqueza arqueológica e histórica e que pode ser matéria-prima para potenciar um turismo cultural e de nicho.

Não deve ser negligenciável o facto do concelho de Reguengos de Monsaraz possuir alguns dos monumentos megalíticos mais antigos e conhecidos no Mundo.

¹⁰⁰Cf. <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/patrimonio/patrimonio-imovel/patrimonio-arqueologico/endovelico-inventario/> (Consultado a 22 de Janeiro de 2018).

Por outro lado, existe no concelho de Reguengos de Monsaraz segundo o SIPA – Sistema Integrado do Património Arquitetónico¹⁰¹ cerca de 62 monumentos edificados de interesse arquitetónico, urbanístico e paisagístico.

Segundo o inventário de Túlio Espanca (1978)¹⁰² existem aproximadamente 46 monumentos edificados no concelho de Reguengos de Monsaraz num inventário da década de setenta, mas que continua a ser o mais importante e atualizado trabalho desse género realizado no concelho.

Destaca-se obviamente todo o património edificado do castelo de Monsaraz, suas muralhas e o rico espólio de edificado intramuralhas e que se encontra bem espelhado no já referido inventário artístico de Túlio Espanca.

Relativamente ao Património imaterial¹⁰³ sublinha-se que no concelho de Reguengos de Monsaraz existem cerca de 5 grupos de cantares alentejanos em atividade, no entanto muitas outras atividades são desenvolvidas no âmbito do Cante Alentejano, recentemente classificado como Património Cultural Imaterial da Humanidade pela UNESCO.

No que foi definido como salvaguarda desta manifestação existem várias expressões, eventos e infraestruturas que contribuem para essa salvaguarda, nomeadamente: a Casa do Cante, a Festa do Cante, a participação dos grupos corais nas atividades do Concelho e ações de sensibilização das crianças do Concelho para o Cante.

Em relação à Olaria de São Pedro do Corval, está a ser desenvolvido o Projeto de inscrição desta prática na Matriz de Património Cultural Imaterial, estando já a ser desenvolvido o respetivo Plano de Salvaguarda através de atividades, eventos e expressões, como nomeadamente a Casa do Barro, Workshops de roda e pintura de cerâmica e a divulgação nacional e internacional em feiras/ certames da olaria de S. Pedro do Corval.

¹⁰¹ Cf. http://www.monumentos.gov.pt/Site/APP_PagesUser/SIPASearch.aspx?id=0c69a68c-2a18-4788-9300-11ff2619a4d2 (Consultado em 25 de janeiro de 2018).

¹⁰² “*Inventário Artístico de Portugal – Distrito de Évora*” Obra de referência de inventariação do edificado do Alentejo.

¹⁰³ Informação interna do Município de Reguengos de Monsaraz.

No que diz respeito às Mantas de Reguengos está também previsto que ao longo deste mandato autárquico se faça o pedido de inscrição na lista de salvaguarda urgente do Comité do Património Cultural Imaterial da UNESCO.

Com todo este potencial presente no território, é natural que o Turismo tenha sido na última década, a principal opção estratégica de desenvolvimento económico definida no concelho de Reguengos de Monsaraz pela sua Câmara Municipal.

O concelho possui potencialidades de atração turística principalmente depois do enchimento do regolfo da barragem de Alqueva, que veio acrescentar uma beleza paisagística assinalável, a um concelho que já possuía diversos pontos de interesse históricos e uma dinâmica turística já implementada associada ao Enoturismo.

Para além destes aspetos o concelho de Reguengos de Monsaraz tem mantido uma áurea de alguma qualidade de vida, de concelho que sabe receber e que é solidário.

O concelho de Reguengos de Monsaraz tem vindo a desenvolver uma série de iniciativas, tais como a *Cidade Europeia do Vinho 2015* e a *Capital dos Vinhos de Portugal*, que pretendem trazer mediatização ao território e estimular a atividade turística no concelho e apresentá-lo como um dos protagonistas (conjuntamente com Évora) do Alentejo Central em matéria de atração e animação turística. Esta estratégia local acaba por beneficiar pelo facto do turismo ser um dos setores com maior crescimento em Portugal e o Alentejo ser um dos destinos turísticos em voga a nível nacional e internacional, destaque para o prémio *Melhor Destino Turístico do Mundo* nos World Travel Awards ¹⁰⁴ em 2017 para Portugal.

42 – Estabilidade Política na Governação da Autarquia

O concelho de Reguengos de Monsaraz tem possuído uma estabilidade política na governação da autarquia muito significativa no contexto Português e do Alentejo Central, sendo que é governado desde as eleições de 1976 pelo Partido Socialista.

¹⁰⁴Cf. <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/destaque/Pages/PortugalvencepremiodemelhordestinoturisticoedomundonosWorldTravelAwards.aspx> (Consultado a 25 de janeiro de 2018).

Desde 1976 que os resultados eleitorais autárquicos permitem que sejam eleitos elementos do executivo e da assembleia municipal em número suficiente para que as propostas elaboradas pelo executivo, possam ser aprovadas senão por unanimidade pelo menos por maioria.

Desta forma tem existido a possibilidade de uma governação tranquila porque à partida todas as decisões propostas serão aprovadas em Câmara ou assembleia municipal. Acresce ainda o facto de, na história da autarquia, apenas por duas vezes ter sido dada a oportunidade de um vereador eleito pela oposição ter um pelouro que lhe permitisse participar ativamente na gestão e “vida” da Câmara Municipal.

43 – Proximidade e Transparência na Governação com os Municípios

A transparência na Governação para com os Municípios é um dos pontos – chave da credibilidade da representação democrática local, o acesso aos representantes ou eleitos por parte dos representados ou eleitores locais é também um fator que valida e credibiliza a ação democrática a nível local.

Segundo informação a que tivemos acesso no concelho de Reguengos de Monsaraz encontra-se formalizado um horário de atendimento do executivo da Câmara Municipal¹⁰⁵ que é público e que permite que qualquer munícipe possa ter contacto com o eleito, a fim de expor determinado assunto ou problemática. Por outro lado está também formalizado nas reuniões da Câmara Municipal um período reservado às intervenções dos Municípios que assim o desejem. É usual ainda a publicação das atas das reuniões de Câmara Municipal e respetivas deliberações, de uma forma relativamente atualizadas no *website* do Município, excetuando alguns atrasos pontuais de publicação de alguns documentos.

Numa lógica que incorpora o conceito de Governação eletrónica, segundo Saragoça (2010. p.57)

“Não existe unanimidade em torno da conceção de “governo electrónico” (e-Government). Este termo, cuja criação coincidiu com um

¹⁰⁵Cf. http://www.cm-reguengos-monsaraz.pt/pt/site-municipio/camara/Documents/2017-2021/2017-11-06_atendimento-publico-executivo.pdf (Consultado a 25 de Janeiro 2018).

novo ciclo de projetos tecnológicos dirigidos à administração pública e no âmbito de um novo paradigma de gestão pública”, no entanto este novo ciclo entende que a disponibilização de serviços e documentos eletrónicos para os cidadãos como uma desejável boa prática de gestão pública”.

O Índice de Transparência Municipal (ITM)¹⁰⁶, permite ao cidadão e ao decisor aferir o grau de transparência do seu município através de uma análise da informação disponibilizada aos cidadãos nos websites das Câmaras Municipais. Este índice é composto por 76 indicadores que estão aglomerados pelas seguintes dimensões:

- A. Informação sobre a Organização, Composição Social e Funcionamento do Município;
- B. Planos e Relatórios;
- C. Impostos, Taxas, Tarifas, Preços e Regulamentos;
- D. Relação com a Sociedade;
- E. Contratação Pública;
- F. Transparência Económico-Financeira;
- G. Transparência na área do Urbanismo.

O Município de Reguengos de Monsaraz obteve em 2016, segundo informação interna e considerando este índice, a 23ª posição no ranking global dos 308 Municípios Portugueses. No entanto este índice também apresenta algumas limitações, não medindo uma série de fatores, tais como: a acessibilidade da informação, a inteligibilidade da informação, a qualidade da informação bem como a corrupção. Obviamente não se pode reduzir a transparência no seu sentido mais lato, à mera acessibilidade eletrónica a documentos por parte dos cidadãos.

Ainda assim, seguem alguns dados estatísticos¹⁰⁷ tendo como fonte a Câmara Municipal, que caracterizam a acessibilidade a documentos municipais, nomeadamente

¹⁰⁶Cf. <https://transparencia.pt/itm-2017/> (Consultado em 29 de janeiro de 2018).

¹⁰⁷ Informação do Município de Reguengos de Monsaraz.

Atas da Câmara Municipal e Atas da Assembleia Municipal por parte dos Municípios / internautas.

Quadro 6 – Número de visualizações de documentos referentes
à Câmara Municipal

Atas CM	N.º visualizações	Visualizações únicas
Ano 2017 (Mandato 2017-2021), desde 4/11/2017	127	75
Ano 2017 Mandato 2013-2017 (resto do ano)	943	529
Ano 2016	218	87

Fonte: Serviços de Comunicação e Imagem – Município de Reguengos de Monsaraz

Quadro 7 – Número de visualizações de documentos referentes
à Assembleia Municipal

Atas AM	N.º visualizações	Visualizações únicas
Ano 2017 (Mandato 2013-2017), desde 26/04/2017	109	84
Ano 2016	52	32

Fonte: Serviços de Comunicação e Imagem – Município de Reguengos de Monsaraz

Dissecando um pouco mais esta informação e segundo informação do Município¹⁰⁸, percebemos que as “visualizações únicas” correspondem a grosso modo ao número de utilizadores que acederam, enquanto que de forma genérica o “número de visualizações” agrega o número de visualizações de páginas feitas pelo mesmo utilizador.

¹⁰⁸ Informação interna do Município de Reguengos de Monsaraz.

Desta forma e em termos de acessibilidade confirma-se que a prestação é bastante positiva com a exceção de alguns atrasos pontuais de publicação e de acesso a alguns documentos. Alerta-se o facto de não podermos considerar como análise ao fator *Transparência*, exclusivamente a acessibilidade a documentos.

Em matérias anticorrupção conhece-se no Município, um programa interno de controlo da pequena corrupção destinado aos funcionários da autarquia¹⁰⁹, nota-se no entanto, a não extensão deste programa à classe dirigente e gabinetes de assessoria, cuja função, espectro e capacidade de influência os expõe muito mais a esse tipo de fenómenos.

44 – Participação e Responsabilização da Oposição política na Governação Municipal

A participação da oposição política e a sua responsabilização na “vida” municipal e até comunitária do concelho é relativamente diminuta, situação que não tenderá a modificar-se enquanto se verificar o reduzido número de autarcas eleitos pela oposição e, conseqüentemente, a “tradicional” não distribuição de pelouros a vereadores do partido da oposição¹¹⁰, pelo que a estes, resta apenas a possibilidade de apresentar propostas e de questionar os respetivos órgãos autárquicos sobre os mais diversos assuntos.

¹⁰⁹Informação interna do Município de Reguengos de Monsaraz.

¹¹⁰Cf. http://www.cm-reguengos-monsaraz.pt/pt/site-municipio/camara/Documents/2017-2021/2017-10-23_distribuicao-pelouros.pdf (Consultado a 30 de Janeiro de 2018).

45 – Visão do Futuro do Executivo Municipal

Existe uma tendência no poder local que se verifica também no concelho de Reguengos de Monsaraz de uma determinada “personalização do poder” na figura do Presidente de Câmara.

Na sua figura e na sua atuação, fazendo com que qualquer solicitação/contacto por parte de um munícipe, associação, entidade, indicié ter maior impacto se for feita diretamente ao presidente da Câmara do que ao executivo autárquico.

Este tipo de liderança forte, próxima de um “culto da personalidade” ou se quisermos “o culto do indivíduo” que segundo Giddens (1995, p148); “o individualismo moral ou ético teria que estar referido a um processo social, que era muito importante na sociedade moderna. Esta última forma a que Durkheim se referia como “culto do indivíduo” foi criada pela sociedade”, sendo estimulada pelo contexto pressupõe que o órgão serve a figura e não o seu contrário. Este tipo de postura está expressa de uma forma generalizada, no que tem sido a atuação dos presidentes de câmara desde que existe poder local, de uma forma mais ou menos justificada e com maior ou menor carisma pessoal.

Giddens aborda em vários momentos da sua obra a questão do individualismo e do estruturalismo, mas também a questão do poder¹¹¹, “Nos termos das teorias dos jogos, de onde a frase “soma zero” é retirada no mesmo grau em que uma parte vence, a outra necessariamente perde. De acordo com Parsons¹¹², essa conceção tendia a gerar uma perspetiva a partir da qual todo exercício de poder apareceria como servidor de interesses parciais” (Giddens, 1995, p.242), de facto o poder refere ainda Giddens “propôs Parsons poderia ser visto como “oriundo” de um sistema social”.

Nota-se também no terreno uma distinção do Presidente em relação ao restante executivo, assim como apesar da óbvia distribuição formal de pelouros, uma tendência para a centralização da decisão final na figura do presidente da Câmara, o que pode

¹¹¹Nomeadamente na obra “Política, Sociologia e Teoria Social”.

¹¹²Talcott Edgar Frederick Parsons, Sociólogo Americano (1902 – 1979), conhecido pela sua teoria do “Funcionalismo Estrutural”.

influenciar a forma como as políticas públicas são implementadas no concelho de Reguengos de Monsaraz.

Nesse sentido a visão do atual executivo da Câmara municipal acerca do Futuro refere uma “aposta ganha em relação à estratégia de desenvolvimento feita nos últimos 10 anos”, para além de num futuro próximo a realização de “um road show empresarial de forma a promover o território e as suas potencialidades de instalação empresarial” com o objetivo de uma “expansão da zona industrial a ocupar por empresas espanholas mas também portuguesas”.

O executivo estabelece também como um fator definidor do Futuro a chegada do regadio de forma substancial ao concelho, através da concretização da infraestruturação do sistema de rega do Alqueva para novas explorações agroalimentares, referido como o “investimento do século” pelo atual executivo. Prevê também o alargamento a mais projetos turísticos nomeadamente através do alojamento local e da requalificação urbana promovida pelos promotores turísticos.

Como principal ameaça o executivo elege o despovoamento e o envelhecimento populacional do Concelho.

46 – Planeamento Estratégico

O processo de Planeamento Estratégico é ainda novidade no concelho de Reguengos de Monsaraz, onde à semelhança de muitos outros concelhos limítrofes não existe tradição de Planeamento Estratégico, nem um serviço, gabinete ou grupo de trabalho que detenha essa função / competência formalizada dentro da orgânica da sua Câmara Municipal.

Considerando o Planeamento Estratégico como um processo reiterado, reconhecido e público de definição de prioridades e opções estratégicas para o Futuro do concelho, este é muitas vezes confundido com a conceção de estratégias e documentos parciais e temáticos, quase sempre obrigatórios por lei ou essenciais para efeitos de candidaturas que vão sendo produzidos e atualizados com alguma regularidade pelos serviços Municipais.

Não existe a nível concelhio um documento enquadrador de uma estratégia para o Concelho, como por exemplo um Plano de Desenvolvimento Estratégico, de carácter transversal às várias áreas da Saúde, Ação Social, Desenvolvimento Económico, Desporto, Cultura, Emprego entre outras e que defina claramente as prioridades da ação política para o concelho, em função de uma visão estruturada do futuro que se pretende alcançar.

47 – Articulação da Câmara Municipal de Reguengos com o Movimento Associativo

A relação da Câmara Municipal com o movimento associativo do concelho de Reguengos de Monsaraz é definida através do seu Regulamento de Apoio ao Associativismo.¹¹³

Neste Regulamento são definidos “os programas, tipos e fatores de ponderação no apoio a prestar às associações de natureza cultural, recreativa, juvenil, desportiva, social e outras de relevante interesse para o município de Reguengos de Monsaraz” (Regulamento de Apoio ao Associativismo do Município de Reguengos de Monsaraz, p.2), este regulamento define também outros aspetos importantes, como por exemplo, quem se enquadra no respetivo Programa de Apoio, quais os programas de apoio disponíveis, a definição do apoio financeiro e a tipologia de acompanhamento e monitorização.

Por outro lado, é relevante que para o mandato 2017 – 2021 exista um pelouro atribuído a um vereador que se intitula precisamente “Apoio ao movimento Associativo”¹¹⁴ o que poderá significar a atribuição de uma maior importância a esta articulação entre a Câmara Municipal e o movimento associativo local.

¹¹³Cf. <http://www.cm-reguengos-monsaraz.pt/pt/site-municipio/regulamentos/Paginas/Apoio-Associativismo.aspx> (Consultado a 28 de Janeiro de 2018).

¹¹⁴Cf. http://www.cm-reguengos-monsaraz.pt/pt/site-municipio/camara/Documents/2017-2021/2017-10-23_distribuicao-pelouros.pdf (Consultado a 30 de Janeiro de 2018).

48 – Políticas e Ações Inovadoras do Município

Importa na caracterização desta variável pormenorizar algumas opções políticas e ações que podem ser consideradas inovadoras, como por exemplo;

Sinalização Turística Inteligente

O concelho de Reguengos de Monsaraz foi “o primeiro município em Portugal a desenvolver o conceito de sinalização turística inteligente para se conectar ao turista digital”¹¹⁵ através de um sistema de *beacons*, ainda a implementar, mas regista-se a intenção.

Capital Europeia do Vinho

Segundo a memória descritiva e justificativa da sua candidatura¹¹⁶;

“A RECEVIN assume as Cidades Europeias do Vinho como uma ferramenta de promoção e trabalho conjunto com diversos objetivos estipulados, nomeadamente, fomentar o enoturismo, desenvolver projetos, intercâmbio de experiências municipais, divulgar realidades e tendências, difundir as Atividades dos territórios, entre outras. O apoio e a vontade em unir esforços são imprescindíveis para continuar a dar a conhecer as inquietudes e necessidades dos territórios do vinho e para reforçar a voz das cidades do vinho ao nível europeu.”

Neste sentido foi um veículo inovador de promoção nacional e internacional do seu território através de um dos seus mais emblemáticos produtos - O Vinho!

¹¹⁵Cf. <https://www.publituris.pt/2017/03/10/primeiro-destino-turistico-inteligente-vai-reguengos-monsaraz/>

Cf. Memória justificativa e descritiva da candidatura da Capital Europeia dos Vinhos 2015 e “Capital dos Vinhos de Portugal”.¹¹⁶

Plataforma de Apoio ao Investimento

Esta iniciativa pretende ser um estímulo ao empreendedorismo no concelho de Reguengos de Monsaraz¹¹⁷, através de um Manual de Apoio ao Investidor e da disponibilização de uma plataforma *online* onde as empresas locais se possam registar e assim ter acesso a informação pertinente em termos de programas e linhas de apoio financeiro.

49 – Relação Autarquia / Governo Central

As características da relação das autarquias com o poder central influenciam decididamente os processos de desenvolvimento nas comunidades locais. Nesse sentido é importante perceber que relação é esta e como se desenvolve, sendo o nosso universo de estudo o concelho de Reguengos de Monsaraz questionámos o executivo do Município acerca da forma como caracterizam esta relação e qual a sua experiência.

Segundo Fernandes (1993)¹¹⁸

“Da crise do Estado-providência, da criação de poderes supranacionais e ainda da concorrência entre partidos no interior de um sistema político, tem aproveitado o poder autárquico. Quanto mais o Estado vê diminuído o seu campo de atividade, tanto mais as comunidades locais tendem a assumir, nas próprias mãos, o seu destino. Estas tendências, de sentido contrário, manifestam-se hoje com alguma visibilidade”

Ainda com Fernandes (1983) “Os municípios aparecem, neste contexto, como as principais entidades territoriais constituídas em contrapeso ao poder central e, nessa medida, como resistência à expansão e centralização do Estado” neste sentido importa perceber de que forma este diálogo entre o Poder local e o poder central define os processos de desenvolvimento dos territórios.

¹¹⁷Informação interna do Município de Reguengos de Monsaraz.

¹¹⁸Cf. <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/1308.pdf> (Consultado a 29 de Janeiro de 2018). Comunicação apresentada por António Teixeira Fernandes em 1993 nas Jornadas de Estudos do Norte de Portugal sobre “O poder regional – Mitos e Realidade”.

Segundo o que conseguimos apurar junto dos responsáveis da autarquia esta é uma relação que não é determinada pelo facto de haver convergência político-partidária entre a autarquia e o poder central. Esta casualidade não melhora o cariz dessa relação, sendo que por vezes quando não são convergentes existem melhores relações, segundo nos indicou o executivo, é portanto, uma relação que se caracteriza por ser muito pouco óbvia e pela sua parca linearidade.

50 – Oposição Política na Câmara Municipal e Assembleia Municipal

No final de 2017 o Município de Reguengos de Monsaraz é administrado por uma Câmara Municipal composta pelo Presidente, três vereadores eleitos pelo Partido Socialista e um vereador eleito pelo Partido Social Democrata.

O vereador da oposição não tem qualquer pelouro e a sua posição relativamente à Governação do executivo Municipal, não apresenta por si só, qualquer influência decisória.

A Assembleia Municipal é composta por 19 deputados¹¹⁹, sendo 14 eleitos pelo Partido Socialista, 3 pelo Partido Social Democrata e 2 pela Coligação Democrática Unitária.

Destes deputados 15 são eleitos diretamente e 4 têm assento na qualidade de presidentes de junta de freguesia, deste concelho.

Resta assim aos partidos que não exercem o poder, um papel de contribuição sempre que possível, não possuindo nunca capacidade decisória.

51 – Marketing Territorial e Imagem Externa do Concelho

A imagem do concelho de Reguengos de Monsaraz, no exterior, tem sido globalmente muito positiva ao longo da última década, particularmente nos últimos anos

¹¹⁹Cf. <http://www.cm-reguengos-monsaraz.pt/pt/site-municipio/AM> (Consultado em 30 de janeiro de 2018).

em resultado de uma política de comunicação que tem utilizado muito a mediação de algumas iniciativas no nosso concelho, para projetar e cultivar uma imagem de dinamismo.

Eventos ligados ao marketing territorial (Capital Europeia dos Vinhos 2015, Capital dos Vinhos de Portugal) e programas televisivos de elevada mediação como por exemplo *telejornal*, Programa *Prós e Contras* bem como programas generalistas de entretenimento transmitidos a partir do concelho, contribuem para passar uma imagem de um concelho com ideias e sentido crítico, sendo a perceção principalmente a partir do exterior, especialmente positiva.

A Cidade Europeia do Vinho 2015, pretendeu segundo a sua memória descritiva e justificativa

“fundamentalmente, reforçar a importância estratégica da vitivinicultura no panorama das economias locais, regionais e nacionais. Tendo como alavanca o Vinho e os seus Territórios, pretende salientar a relevância do trabalho em Rede, no sentido de uma promoção conjunta do setor agrícola e da valorização das suas potencialidades.”¹²⁰

Entende-se ainda na referida candidatura, que

“esta aposta na vitivinicultura valorizará uma economia assente nos recursos endógenos procurando um posicionamento mais competitivo, promovendo, desta forma, a internacionalização da economia local e regional. A presente Candidatura pretende dotar a região de capacidades e oportunidades de desenvolvimento que conduzam à expansão e valorização da produção tradicional.”¹²¹ (Município de Reguengos de Monsaraz, 2016, p.3).

Enquanto iniciativa de marketing territorial pretendeu por um lado mediatizar o território, a sua cultura e a sua produção vitivinícola internacionalmente e por outro

¹²⁰Informação interna do Município de Reguengos de Monsaraz.

¹²¹Cf. Memória justificativa e descritiva da candidatura da Capital Europeia dos Vinhos 2015 e “Capital dos Vinhos de Portugal”.

criar uma marca regional que otimizasse o trabalho em rede entre entidades públicas, privadas e produtores.

A capital dos Vinhos de Portugal surge numa lógica de continuidade dos objetivos e impactos anteriormente estabelecidos para a Capital Europeia do Vinho 2015, e segundo a sua memória descritiva e justificativa; “o Projeto Reguengos de Monsaraz - Cidade Europeia do Vinho 2015 | Capital dos Vinhos de Portugal, se revela de extrema importância, pois tendo como alavanca o Vinho e o Território, fatores diferenciadores da Nossa Região, pretende promover o desenvolvimento económico e social.”¹²² (Município de Reguengos de Monsaraz, 2016,p.28)

Sendo uma iniciativa “siamesa” nos seus propósitos com a Capital Europeia do Vinhos 2015, a Capital dos Vinhos de Portugal procura estender para lá do horizonte temporal de 2015 a prática de promoção territorial através dos seus produtos endógenos e potenciar a todos os níveis os impactos económicos, sociais e de dinâmica territorial iniciada com a Cidade Europeia do Vinho 2015.

Terminado assim o recenseamento e a caracterização das variáveis que compõem o sistema, iremos agora evoluir para a definição das variáveis – chave do sistema concelho de Reguengos de Monsaraz, através da verificação dos resultados da análise estrutural e da utilização da Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicação Aplicada a um Classificação e do software MICMAC.

¹²²Cf. Memória justificativa e descritiva da candidatura da Capital Europeia dos Vinhos 2015 e “Capital dos Vinhos de Portugal”.

1.3.2. As Variáveis-Chave do Sistema

A análise estrutural pretende atingir os seguintes objetivos, como refere Saragoça (2010); decompor o sistema em variáveis, destacar os “efeitos escondidos”, identificar as variáveis – chave do sistema e tornar “visível” a “visão sistémica e comum do problema em estudo”. Desta forma diríamos que a análise estrutural permite de facto estruturar o sistema em estudo decompondo-o em variáveis e em relações entre variáveis, e são estas relações que o irão materializar do ponto de vista da operacionalização da investigação. No entanto como refere Godet (1993) esta decomposição do problema em estudo e da realidade, tem limites, porque a decomposição em variáveis possui subjetividade, por mais que alarguemos a amplitude das opiniões, sensibilidades, setores, áreas profissionais dos peritos que participaram na escolha das variáveis e na valoração das suas relações. Esta análise nunca abarca a totalidade da realidade em si, mas não deixa de ser uma visão sobre essa realidade devidamente aprofundada, sistematizada e estruturada.

O método proposto por Godet, reitera a decomposição do sistema em estudo - neste caso o concelho de Reguengos de Monsaraz - em variáveis que o compõem e influenciam, na análise e valoração da intensidade da relação entre cada uma dessas variáveis, no nosso caso específico foram analisadas mais de 2550 relações entre variáveis, que foram valoradas mediante a sua intensidade através da seguinte escala; 0 – Sem influência , 1 – Influência moderada, 2 - Influência média, 3 – Influência forte.

Matriz de Influências Diretas

A análise de um conjunto de variáveis e das diferentes intensidades das suas relações, demonstra-nos alguns aspetos da dinâmica do sistema em estudo, num primeiro nível de análise, mais básico e menos profundo, mas que não nos revela outros aspetos bem mais interessantes e “escondidos”, como se verifica na análise da Matriz

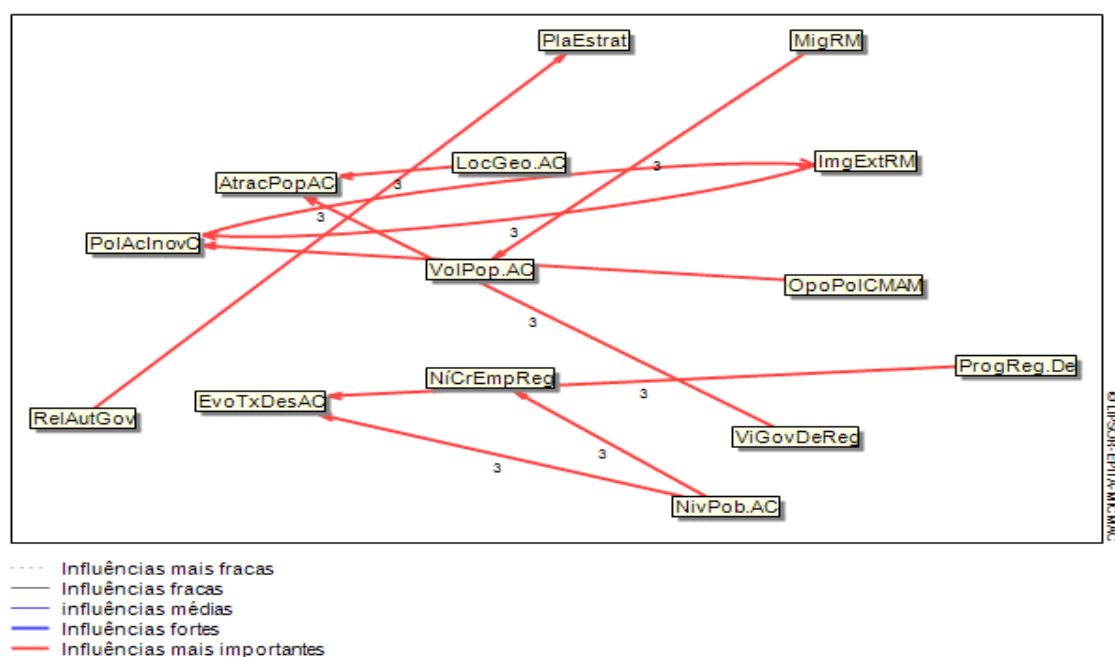
de Influências Indiretas, mas ainda assim é obviamente uma primeira etapa a ter interesse em observar.

Desta forma vamos para já analisar, a Matriz de Influências Diretas (conferir apêndices E) para o concelho de Reguengos de Monsaraz por nós elaborada e que apresenta as relações diretas entre variáveis que influenciam o sistema concelho de Reguengos de Monsaraz.

Utilizando o software MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicação Aplicada a um Classificação), é gerada também uma representação gráfica (conferir apêndices MICMAC), que indica as variáveis num plano em que as posiciona em função de um eixo cartesiano em que relativamente à ordenada se refere o grau de influência e à abcissa o grau de dependência.

Relativamente a esta dimensão de análise, que reporta para as características mais primárias do nosso sistema, as influências mais importantes referem-se à interação entre variáveis como a Relação Autarquia / Governo com o Planeamento Estratégico, a Visão do Governo acerca do Desenvolvimento Regional com a Atração de População para o Alentejo Central ou a retroatividade que existe entre a Imagem do Concelho no Exterior e as Políticas e Ações inovadoras promovidas pelo Município. Interessante também constatar num sentido mais amplo a correlação demonstrada entre os Programas de Desenvolvimento Regional, o Nível de Criação de Emprego e a Evolução da Taxa de Desemprego no Alentejo Central.

Figura 20 – Grafo de Influências Diretas entre Variáveis



Fonte: Elaboração Própria a partir do software MICMAC

Análise de Influências Indiretas

A análise de influências indiretas atinge uma outra camada de conhecimento mais profundo do sistema, porque permite analisar os “efeitos escondidos” (Saraçoça, 2010), ou seja, as questões que não são imediatamente visíveis, que pela maior dificuldade de percepção se consideram de um enorme interesse para uma melhor compreensão do sistema.

Estes resultados são demonstrados através da Matriz de Influências Indiretas que corresponde por sua vez à Matriz de Influências Diretas elevada em potência pelas interações sucessivas.

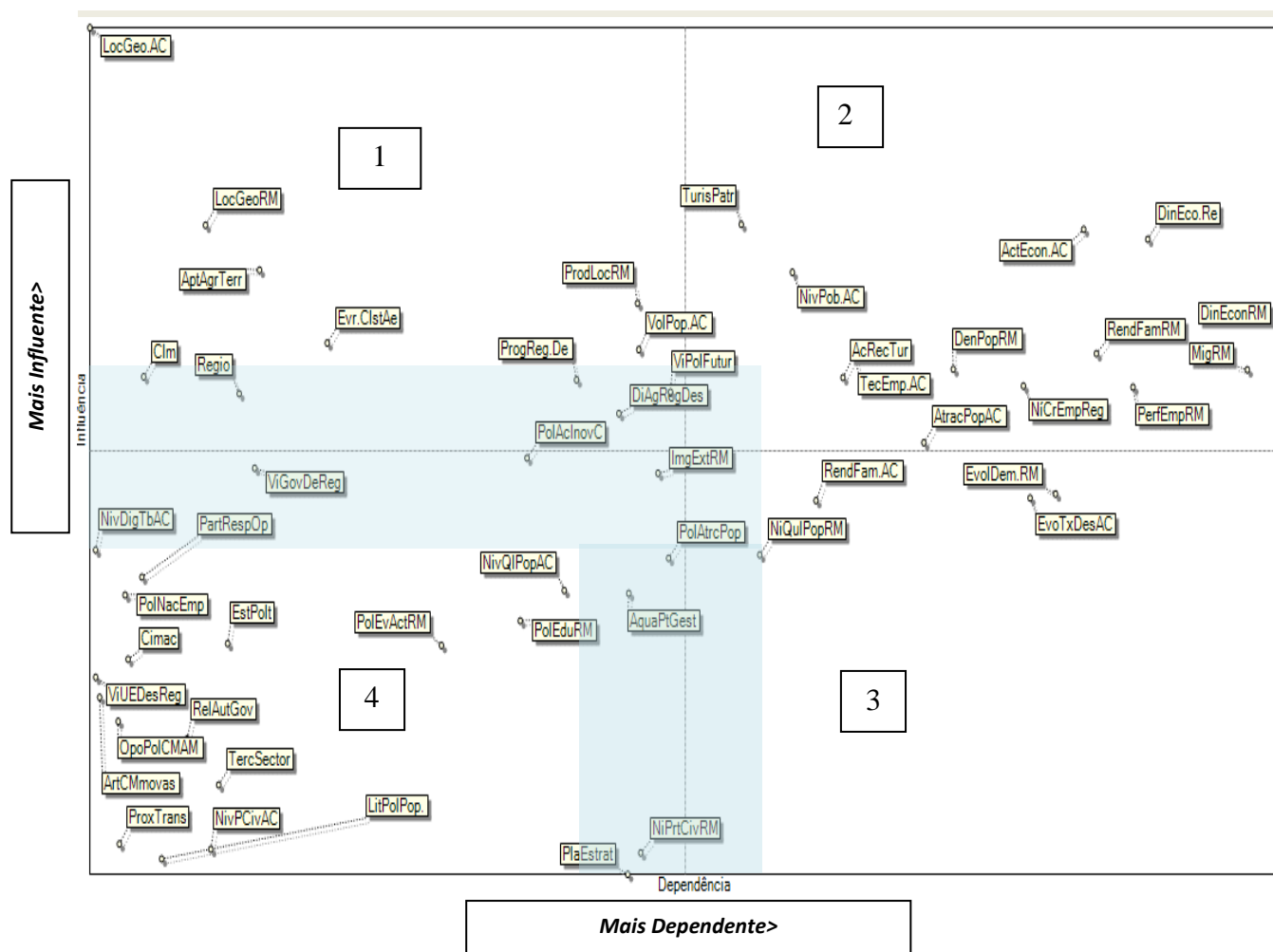
Numa análise ao plano de influências e dependências indiretas, verificamos que existem variáveis nos quatro quadrantes do plano, consubstanciando assim a existência de variáveis motrizes no quadrante um, ou seja, as que são muito influentes na dinâmica do sistema e pouco influenciadas pelo mesmo sistema.

Estão também presentes, variáveis no segundo quadrante, as chamadas variáveis de ligação que se caracterizam por serem muito influentes e muito dependentes relativamente ao sistema. Encontram-se também variáveis no terceiro quadrante as chamadas variáveis resultado, que influenciam pouco o sistema e são largamente influenciadas pelo sistema.

Na análise ao nosso Plano de Influências e Dependências Indiretas, existem também variáveis no quarto quadrante designadas as variáveis excluídas, ou seja, pouco influentes e pouco dependentes relativamente ao sistema.

Consideramos então, que as variáveis mais relevantes para a análise do sistema se situam no primeiro quadrante - as variáveis motrizes -, variáveis estas muito influentes no sistema e pouco influenciadas pelo sistema, são também relevantes as que se situam no segundo quadrante - as variáveis de ligação - que são simultaneamente muito influentes e muito dependentes relativamente ao sistema em estudo.

Figura 21 – Mapa de Influências / Dependências Indiretas



Fonte: Elaboração Própria a partir do software MICMAC, com edição do Autor.

Desta forma podemos concluir que as variáveis Motrizes (quadrante 1), as mais influentes na dinâmica do sistema e simultaneamente pouco influenciadas pelo mesmo sistema, são as seguintes:

var.3 - Localização geográfica do Alentejo Central, var.31 - Localização geográfica de Reguengos de Monsaraz, var.18 - Aptidão Agrícola do Território, var.39 - Produtos locais, var.8 - Évora – *Cluster* Aeronáutico e a var.1 - Volume da População do Alentejo Central.

Os aspetos que podemos considerar motrizes relativamente à dinâmica do sistema, concelho de Reguengos de Monsaraz, estão relacionados com a posição geográfica do concelho no contexto do Alentejo Central, e neste sentido a proximidade com o espelho de água da barragem de Alqueva é relevante. Também a localização do concelho em Portugal Continental, com as suas potencialidades e os seus limites e até a centralidade que possui em termos do ocidente europeu, se afigura relevante para esta análise.

Por outro lado, a Aptidão Agrícola do Território e a sua capacidade de criar e manter produtos endógenos de qualidade, bem como a dinâmica que estes produtos conferem ao território, a sua capacidade de gerar riqueza e a capacidade do território de gerar produtos relativamente inovadores, é também significativa.

Por último toda a componente demográfica e particularmente o Volume da População, torna-se essencial para enquadrar qualquer plano de desenvolvimento territorial, as pessoas e o seu número são ainda, obviamente, um aspeto central na escolha do caminho a seguir para um território.

Já a influência do *Cluster* Aeronáutico de Évora no concelho de Reguengos de Monsaraz está ainda por aferir, com que intensidade e em que moldes, embora a sua influência seja de facto uma possibilidade a considerar em termos de futuro.

No segundo quadrante, encontram-se as variáveis de Ligação - variáveis muito influentes no sistema, mas também consideravelmente dependentes - , que são as seguintes:

var.41 - Turismo e Património, var.5 - Atividades Económicas Alentejo Central, var.7 - Dinâmica Económica Regional, var.6 - Nível de Pobreza do Alentejo Central, var. 34 - Dinâmica Económica Local., var.33 - Rendimentos das famílias Reguengos de Monsaraz, var.29 - Densidade Populacional de Reguengos de Monsaraz, var.19- Atividades e Recursos ligados ao Turismo ,var.30 - Migrações, var.17 - Tecido Empresarial Alentejo Central ,var.32 - Perfil do Empresário do Concelho, var.13 - Nível de criação de emprego Regional, e a var.2 - Atração de nova População para o Alentejo Central.

É também neste quadrante que se encontram as variáveis – chave do sistema, aquelas que para além de influenciarem consideravelmente o sistema são também significativamente influenciadas por ele. Estas ocupam uma posição relevante no sistema, uma vez que segundo Saragoça (2010, p.318), “propagam essas influências ao conjunto do sistema” ainda com Saragoça (2010,p.318); “é bem provável que seja sobre estas variáveis que os atores venham a bater-se”, de facto é neste quadrante e no primeiro que se encontram as variáveis relevantes para o sistema, as variáveis – chave, para a análise e compreensão do sistema, segundo Caldas e Perestrelo (1998) “as variáveis – chave são todas as que possuem forte influência sobre o sistema quer sejam motrizes quer de ligação”.

No terceiro quadrante, que corresponde a variáveis resultado, ou seja, que influenciam pouco o sistema mas que são largamente influenciadas por este, encontramos as seguintes variáveis:

var.26 - Evolução Demográfica do Concelho de Reguengos de Monsaraz, var.4 - Rendimentos das Famílias do Alentejo Central a e var.14 - Evolução da Taxa de Desemprego no Alentejo Central.

Relativamente ao quarto quadrante, que diz respeito às variáveis excluídas ou seja variáveis pouco motrizes e pouco dependentes, que têm um papel pouco significativo na dinâmica do sistema, encontramos as seguintes variáveis: var.44 - Participação e Responsabilização da Oposição Política na Governação Municipal, var.12 - Níveis de Qualificação da População no Alentejo Central, var.16 - Políticas Nacionais de Estímulo ao Emprego, var.38 - Política local de Cultura e Educação, var.42- Estabilidade Política, var.28 - Políticas Locais de Envelhecimento Ativo / Saudável, var.21 - CIMAC – Comunidade Intermunicipal Alentejo Central, var.22 - Visão da União Europeia sobre o Desenvolvimento Regional/ Local, var.50 - Oposição Política na Câmara e na Assembleia Municipal, var.49 – Relação Autarquia / Governo Central, var.35 - Terceiro Setor , var.47 - Articulação da CMRM com o Movimento Associativo, Var.43 - Proximidade e Transparência na Governança com os Municípios, var.11 - Nível de Participação Cívica/Política da População no Alentejo Central e a var.10 - Opções Políticas da População no Alentejo Central.

Consideramos também as variáveis *pelotão*, ou seja as variáveis que são medianamente motrizes e dependentes e que ocupam posições intermédias, no Plano de Influências Diretas, difíceis de caracterizar, no que diz respeito à influência que possam ter no contexto do sistema: var.40 – Clima, var.25 – Regionalização, var.9- Programas Regionais de Desenvolvimento Económico, var.45-Visão Política do Futuro do Concelho, var. 24 - Dinâmica dos Agentes Regionais de Desenvolvimento, var.37-Níveis de Qualificação da População da população do concelho, var.48- Políticas e Ações inovadoras do Município, var.23-Visão do Governo do Desenvolvimento Regional / Local, var.51 -Imagem do Concelho no Exterior, var. 15- Nível de Digitalização do Trabalho na Região, var.27 - Políticas Concelhias de Atração e retenção de População, Var. 20- Água, Potencialidades e a sua Gestão, var.36- Nível de Participação Cívica e Política no Concelho e a var.46 - Planeamento Estratégico.

Dessa forma aqui fica o quadro resumo que indica o posicionamento das variáveis no respetivo plano de influências diretas:

Quadro 8 - Quadro Resumo das variáveis no Plano de Influências e Dependências Indiretas

Quadrante 1 <i>Variáveis Motrizes</i>	Quadrante 2 <i>Variáveis de Ligação</i>
(1) Var.3 - Localização Geográfica do Alentejo Central (2) Var.31 - Localização Geográfica de Reguengos de Monsaraz (3) Var.18 - Aptidão Agrícola do Território (4) Var.39 - Produtos Locais (5) Var.8 - Évora – <i>Cluster</i> Aeronáutico (6) Var.1 - Volume da População do Alentejo Central	1) Var.41 - Turismo e Património (2) Var.5 - Atividades Económicas Alentejo Central (3) Var.7 - Dinâmica Económica Regional (4) Var.6 - Nível de Pobreza do Alentejo Central (5) Var. 34 - Dinâmica Económica de Reguengos de Monsaraz. (6) Var.33 - Rendimentos das famílias Reguengos de Monsaraz (7) Var.29 - Densidade Populacional de Reguengos de Monsaraz (8) Var.19- Atividades e Recursos ligados ao Turismo

	<p>(9) Var.30 - Migrações</p> <p>(10) Var.17 - Tecido Empresarial Alentejo Central</p> <p>(11) Var.32 - Perfil do Empresário do Concelho</p> <p>(12) Var.13 - Nível de Criação de Emprego Regional</p> <p>(13) Var.2 - Atração de Nova População para o Alentejo Central</p>
<p>Quadrante 4</p> <p><i>Variáveis Excluídas</i></p>	<p>Quadrante 3</p> <p><i>Variáveis Resultado</i></p>
<p>(1) Var.44 - Participação e Responsabilização da Oposição Política na Governação Municipal</p> <p>(2) Var.12 - Níveis de Qualificação da População no Alentejo Central</p> <p>(3) Var.16 - Políticas Nacionais de Estímulo ao Emprego</p> <p>(4) Var.38 - Política local de Cultura e Educação</p> <p>(5) Var.42- Estabilidade Política</p> <p>(6) Var.28 - Políticas Locais de Envelhecimento Ativo / Saudável</p> <p>(7) Var.21 - CIMAC – Comunidade Intermunicipal Alentejo Central</p> <p>(8) Var.22 - Visão da União Europeia sobre o Desenvolvimento Regional/ Local</p> <p>(9) Var.50 - Oposição Política na Câmara e na Assembleia Municipal</p> <p>(10) Var.49 – Relação Autarquia / Governo Central</p> <p>(11) Var.35 - Terceiro Setor</p> <p>(12) Var.47 - Articulação da CMRM com o Movimento Associativo</p> <p>(13) Var.43 - Proximidade e Transparência na Governança com os Municípios</p>	<p>(1) Var.26 - Evolução Demográfica do Concelho de Reguengos de Monsaraz</p> <p>(2) Var.4 - Rendimentos das Famílias do Alentejo Central</p> <p>(3) Var.14 -Evolução da Taxa de Desemprego no Alentejo Central</p>

(14) Var.11 - Nível de Participação Cívica/Política da População no Alentejo Central (15) Var.10 - Opções Políticas da População no Alentejo Central	
<p style="text-align: center;"><i>Variáveis Pelotão</i></p> <p style="text-align: center;">Var.40 - Clima</p> <p style="text-align: center;">Var.25 - Regionalização</p> <p style="text-align: center;">Var.9- Programas Regionais de Desenvolvimento Económico</p> <p style="text-align: center;">Var.45- Visão Política do Futuro do Concelho</p> <p style="text-align: center;">Var. 24 - Dinâmica dos Agentes Regionais de Desenvolvimento</p> <p style="text-align: center;">Var.37-Níveis de Qualificação da População do concelho</p> <p style="text-align: center;">Var.48- Políticas e Ações Inovadoras do Município</p> <p style="text-align: center;">Var.23- Visão do Governo do Desenvolvimento Regional / Local</p> <p style="text-align: center;">Var.51 -Imagem do Concelho no Exterior</p> <p style="text-align: center;">Var. 15- Nível de Digitalização do Trabalho na Região</p> <p style="text-align: center;">Var.27- Políticas Concelhias de Atração e Retenção de População</p> <p style="text-align: center;">Var. 20- Água - Potencialidades e a sua Gestão</p> <p style="text-align: center;">Var.36- Nível de Participação Cívica e Política no Concelho</p> <p style="text-align: center;">Var.46- Planeamento Estratégico</p>	

Fonte: Elaboração Própria

Os dados obtidos através do software MICMAC, (figura 21) permitem-nos referir que as variáveis mais influentes no sistema são as seguintes: var.3 - Localização geográfica do Alentejo Central, var.31 - Localização geográfica de Reguengos de Monsaraz, var.18 - Aptidão Agrícola do Território, var.39 - Produtos locais, var.8 - Évora – *Cluster* Aeronáutico e a var.1 - Volume da População do Alentejo Central.

São também relevantes devido à influência que possuem sobre o sistema as seguintes variáveis: var.41 - Turismo e Património, var.5 - Atividades Económicas Alentejo Central, var.7 - Dinâmica Económica Regional, var.6 - Nível de Pobreza do Alentejo Central, var. 34 - Dinâmica Económica Local, var.33 - Rendimentos das Famílias Reguengos de Monsaraz, var.29 - Densidade Populacional de Reguengos de Monsaraz, var.19- Atividades e Recursos ligados ao Turismo, var.30 – Migrações, var.17 - Tecido Empresarial Alentejo Central, var.32 - Perfil do Empresário do Concelho, var.13 - Nível de Criação de Emprego Regional e a var.2 - Atração de Nova População para o Alentejo Central.

São portanto estas variáveis, as variáveis – chave, as mais importantes e as que são portadoras de sementes para o futuro para o concelho de Reguengos de Monsaraz, de forma a ajudar a estruturação do nosso pensamento, vamos em seguida organizar estas variáveis em áreas – chave para o futuro do concelho.

Concretamente as áreas que podem ser consideradas chave para o futuro do concelho de Reguengos de Monsaraz, são as seguintes (Cf. Quadro 9):

Quadro 9 – Áreas Chave para o Futuro do Concelho de Reguengos de Monsaraz

Área – Chave	Breve Descritivo
Localização Geográfica	<p>Observar a localização geográfica do concelho como uma oportunidade de futuro e não um constrangimento, compreender as suas mais-valias: localização no contexto do Alentejo Central, proximidade ao espelho de água e a dinâmica de atividades económicas tanto na água como nas margens. Localização geográfica no contexto de Portugal Continental e até de uma centralidade privilegiada no contexto nacional e no contexto de uma visão geográfica ocidentalizada do Mundo.</p> <p>O interior do País consubstancia-se cada vez mais em termos turísticos, como o destino de luxo do futuro, porque representa o regresso a uma autenticidade e genuinidade que se perdeu nas grandes urbes.</p>
Produtos Locais e Aptidão Agrícola	Fator central de criação de riqueza no concelho (vitivinicultura), a manutenção e aumento de competitividade dos produtos mais emblemáticos do

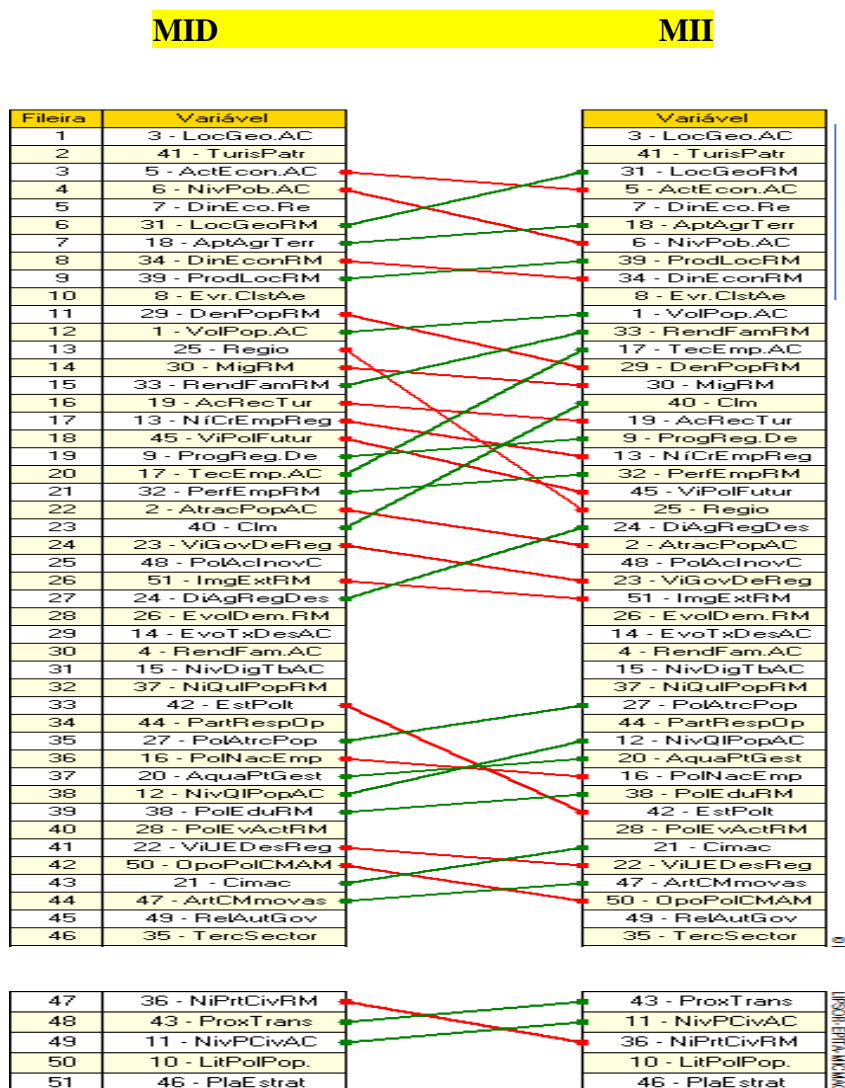
	concelho, bem como a capacidade do território em inovar em novas fileiras de produtos de cariz Agrícola e outros, que possam ser importantes e geradores de riqueza será certamente um fator local crítico de sucesso.
Dinâmica Económica e Atração de Nova População	A diversificação do tecido económico local e a captação de investimento devem ser uma prioridade a nível local. Estar integrado numa região criadora de emprego será também um aspeto decisivo, a dinâmica económica regional e local será essencial para várias áreas, de entre as quais a demográfica, uma vez que o êxodo (e) migratório deve-se essencialmente, quase sempre a questões relacionadas com os rendimentos económicos das famílias.
Turismo (Atividades e Recursos) e Património	É já atualmente um dos elementos presentes no sistema com maior visibilidade e será também uma área-chave no futuro, o potencial existe, é essencial ser desenvolvida a sua maturidade enquanto destino turístico diversificado e de qualidade.

Fonte: Elaboração Própria

Évora – Cluster Aeronáutico

Será à partida exagerado, classificar o *cluster* aeronáutico como uma área – chave, será mais sensato reconhecê-lo como uma potencial influência importante, a capacidade de um futuro *cluster* aeronáutico sediado na cidade de Évora influenciar, o concelho de Reguengos de Monsaraz. Esta possibilidade é ainda difícil de analisar devido à sua precocidade mas poderá ser uma realidade a levar em conta, tanto como resposta próxima de emprego ou até e preferencialmente numa lógica de diversificação do tecido empresarial local, através da captação para o concelho de empresas que queiram estar próximo desse mesmo *cluster*.

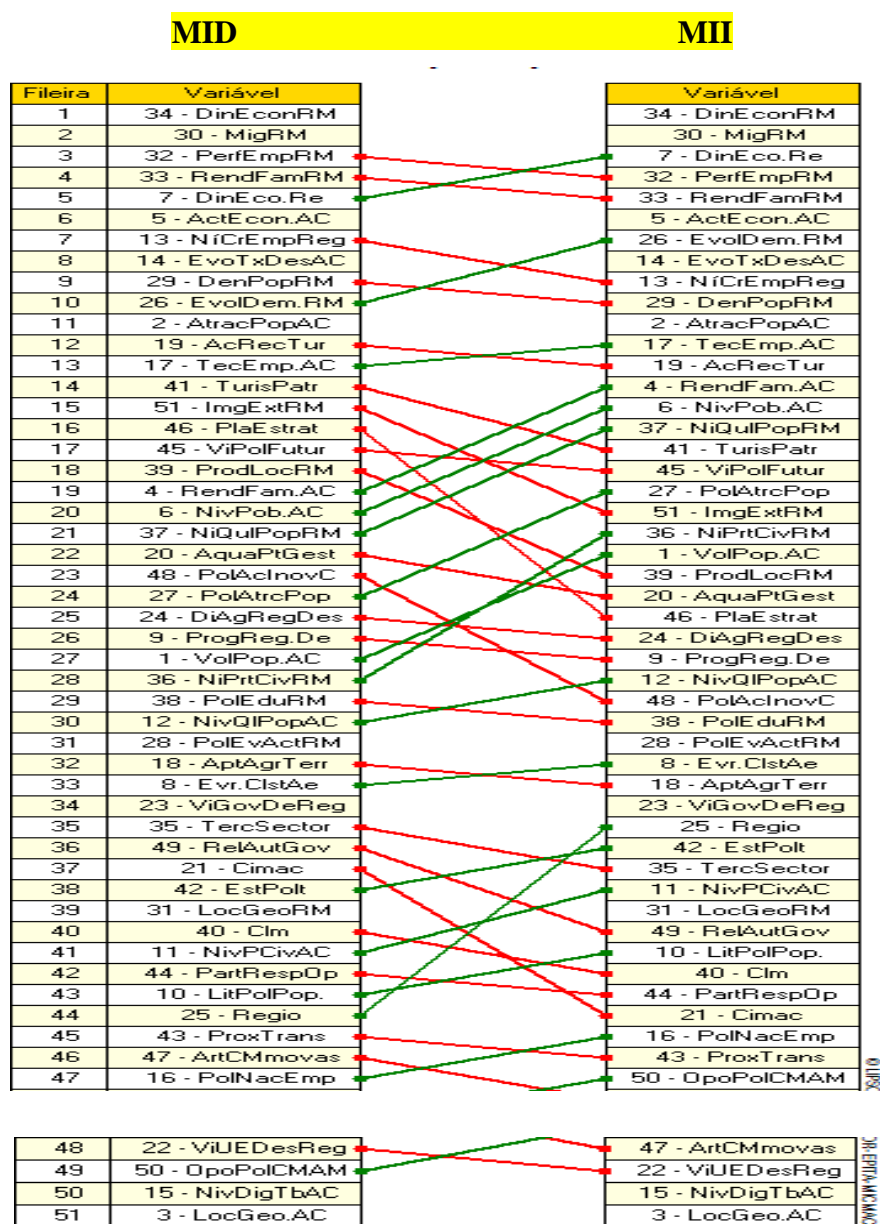
Figura 22 – Classificação das Variáveis de acordo com a sua Influência



Fonte: Elaboração Própria a partir do software MICMAC

Considerando exclusivamente o nível de influência (figura 21), as 10 variáveis mais influentes foram as seguintes: var. 3 – Localização Geográfica do Alentejo Central, var. 41 – Turismo e Património, var. 31 – Localização Geográfica de Reguengos de Monsaraz, var. 5 – Atividades Económicas no Alentejo Central, var. 7 – Dinâmica Económica Regional, var. 18 – Aptidão Agrícola do Território, var. 6- Nível de Pobreza no Alentejo Central, var. 39 – Produtos Locais, var. 34 – Dinâmica Económica no Concelho e a var. 8 – Évora – *Cluster* Aeronáutico.

Figura 23 – Classificação das Variáveis de acordo com a sua Dependência



Fonte: Elaboração Própria a partir do software MICMAC

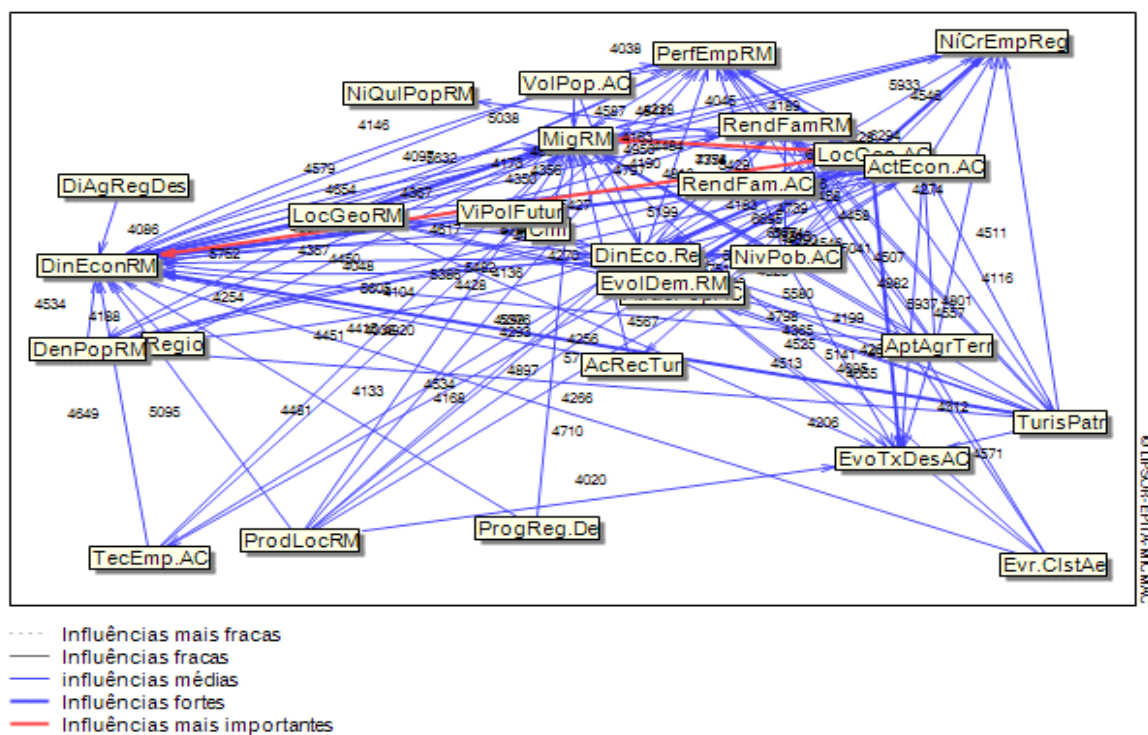
Considerando a classificação das variáveis relativamente à a sua dependência (figura 22), concluímos que as dez variáveis que estão mais dependentes do sistema são as seguintes: var. 34 – Dinâmica Económica de Reguengos de Monsaraz, var.

30 – Migrações, var. 7 – Dinâmica Económica Regional, var. 32 – Perfil do Empresário do Concelho, var. 33 – Rendimentos das famílias de Reguengos de Monsaraz, var. 5 – Atividades económicas no Alentejo Central, var. 26 – Evolução Demográfica do Concelho, var. 14 – Evolução da Taxa de Desemprego no Alentejo Central, var. 13 – Nível de Criação de Emprego e a var. 29 – Densidade Populacional em Reguengos.

Estes dados foram gerados através do preenchimento de uma Matriz de Análise Estrutural (apêndice E), que foi inserida no software MICMAC gerando posteriormente uma Matriz de Influências Indiretas. O seu preenchimento remete, tal como referido anteriormente, para a valoração da interação entre variáveis que foi preenchida em colaboração com uma equipa de peritos (apêndice C) de várias áreas profissionais e do conhecimento, com diferentes dimensões de análise e diferentes correntes político/ ideológicas.

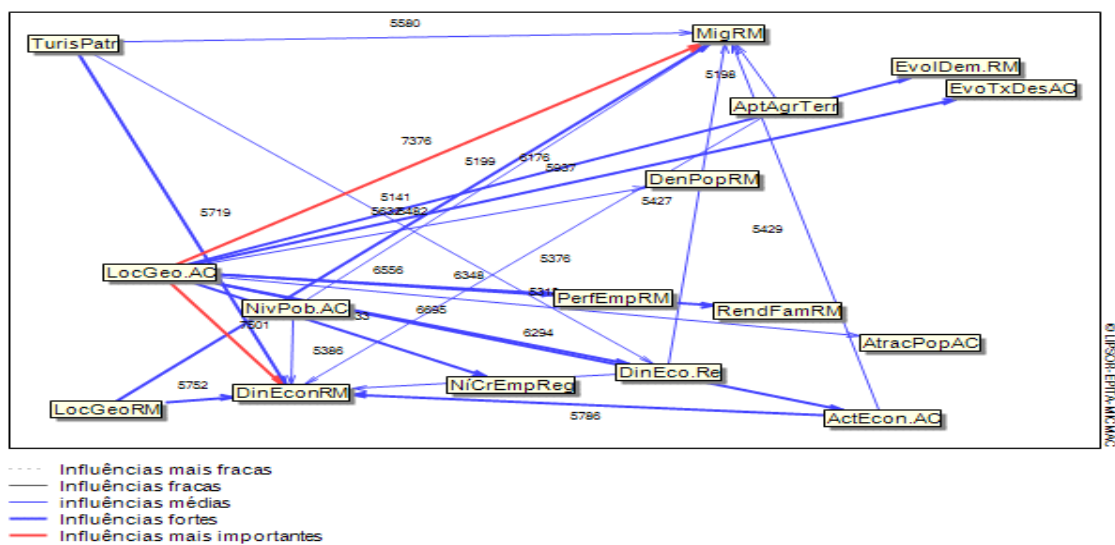
A escolha das variáveis que a compõem foi também um trabalho de colaboração com várias pessoas, uma equipa multidisciplinar de indivíduos que se destacam pelo conhecimento do sistema em causa e/ ou pelo conhecimento de elementos externos que o influenciam.

Figura 24 – Grafo de Influências Indiretas (10%)



Fonte: Elaboração Própria a partir do software MICMAC

Figura 25 – Grafo de Influências Indiretas (5%)



Fonte: Elaboração Própria a partir do software MICMAC

1.4 Considerações Finais

A análise estrutural permite de facto estruturar o sistema em estudo decompondo-o em variáveis e em relações entre variáveis. Destas destacamos as variáveis-chave do sistema, que resultaram da aplicação da matriz resultante da valoração das variáveis realizada pelos peritos, no software MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicação Aplicada a uma Classificação) e são variáveis que influenciam significativamente o sistema pelo que são consideradas relevantes para a sua análise.

Quadro 10 – As Dez variáveis mais Influentes e Dependentes do Sistema

10 Variáveis mais influentes	10 Variáveis mais dependentes
3 - Localização Geográfica do Alentejo Central	34 – Dinâmica Económica de Reguengos de Monsaraz
41 - Turismo e Património	30 – Migrações
31 - Localização Geográfica de Reguengos de Monsaraz	7 – Dinâmica Económica Regional
5 - Atividades Económicas Alentejo Central	32 – Perfil do Empresário do Concelho
7 - Dinâmica Económica Regional	33 – Rendimentos das Famílias de Reguengos de Monsaraz
18 - Aptidão Agrícola do Território	5 – Atividades Económicas no Alentejo Central
6 - Nível de Pobreza do Alentejo Central	26 – Evolução Demográfica do Concelho
39 - Produtos Locais	14 – Evolução da Taxa de Desemprego no Alentejo Central
34 - Dinâmica Económica de Reguengos de Monsaraz.	13 – Nível de Criação de Emprego
8 - Évora – Cluster Aeronáutico	29 – Densidade Populacional em Reguengos

Fonte: Elaboração Própria

São estas as variáveis mais influentes e mais dependentes considerando o sistema concelho de Reguengos de Monsaraz. Desta forma relativamente à sua influência destacamos: 3 - Localização Geográfica do Alentejo Central, 41 - Turismo e Património, 31 - Localização Geográfica de Reguengos de Monsaraz, 5 - Atividades Económicas Alentejo Central, 7 - Dinâmica Económica Regional, 18 - Aptidão Agrícola do Território, 6 - Nível de Pobreza do Alentejo Central, 39 - Produtos Locais, 34 - Dinâmica Económica de Reguengos de Monsaraz e 8 - Évora – Cluster Aeronáutico.

Relativamente à dependência, as variáveis a destacar são as seguintes: 34 – Dinâmica Económica de Reguengos de Monsaraz, 30 – Migrações, 7 – Dinâmica Económica Regional, 32 – Perfil do Empresário do Concelho, 33 – Rendimentos das Famílias de Reguengos de Monsaraz, 5 – Atividades Económicas no Alentejo Central, 26 – Evolução Demográfica do Concelho, 14 – Evolução da Taxa de Desemprego no Alentejo Central, 13 – Nível de Criação de Emprego e 29 – Densidade Populacional em Reguengos.

As variáveis – chave para o futuro do concelho são as seguintes:

Quadro 11 – Variáveis – Chave para o Futuro do Concelho de Reguengos de Monsaraz

Variáveis – Chave para o Futuro do Concelho de Reguengos de Monsaraz
var.3 - Localização Geográfica do Alentejo Central var.31- Localização Geográfica de Reguengos de Monsaraz var.18- Aptidão Agrícola do Território var.39- Produtos Locais var.8 - Évora – <i>Cluster</i> Aeronáutico var.1 - Volume da População do Alentejo Central var.41- Turismo e Património var.5 - Atividades Económicas Alentejo Central var.7 - Dinâmica Económica Regional var.6 - Nível de Pobreza do Alentejo Central var. 34 - Dinâmica Económica Local var.33 - Rendimentos das Famílias Reguengos de Monsaraz var.29 - Densidade Populacional de Reguengos de Monsaraz var.19 - Atividades e Recursos ligados ao Turismo var.30 - Migrações var.17 - Tecido Empresarial Alentejo Central var.32 - Perfil do Empresário do Concelho var.13 - Nível de Criação de Emprego Regional var.2 - Atração de Nova População para o Alentejo.

Fonte: Elaboração Própria

Numa lógica de redução da complexidade do sistema Concelho de Reguengos de Monsaraz, as variáveis que se consideram relevantes para o sistema, são as variáveis motrizes e de ligação. Desta forma, as variáveis - chave para o futuro do sistema concelho Reguengos de Monsaraz são as seguintes:

var.3 - Localização geográfica do Alentejo Central, var.31 - Localização geográfica de Reguengos de Monsaraz, var.18 - Aptidão Agrícola do Território, var.39 - Produtos locais, var.8 - Évora – Cluster Aeronáutico, var.1 - Volume da População do Alentejo Central, var.41 - Turismo e Património, var.5 - Atividades Económicas Alentejo Central, var.7 - Dinâmica Económica Regional, var.6 - Nível de Pobreza do Alentejo Central, var. 34 - Dinâmica Económica Local, var.33 - Rendimentos das famílias Reguengos de Monsaraz, var.29 - Densidade Populacional de Reguengos de Monsaraz, var.19- Atividades e Recursos ligados ao Turismo, var.30 – Migrações, var.17 - Tecido Empresarial Alentejo Central, var.32 - Perfil do Empresário do Concelho, var.13 - Nível de Criação de Emprego Regional e a var.2 - Atração de nova População para o Alentejo.

No que se refere à relação entre variáveis e subsistemas, propomos a seguinte organização, para ajudar a interpretar os nossos resultados, dividindo entre 4 subsistemas as 19 variáveis de interesse para a nossa análise. Estes 4 subsistemas são a Localização Geográfica; Produtos Locais e Aptidão Agrícola; Dinâmica Económica e atração de nova população e Turismo (Atividades e recursos) e Património. O próximo quadro (quadro 12) sistematiza esta relação entre variáveis e subsistemas.

Quadro 12 – Relação entre subsistemas e variáveis

Localização Geográfica	var.3 - Localização Geográfica do Alentejo Central var.31 - Localização Geográfica de Reguengos de Monsaraz
Produtos Locais e Aptidão Agrícola	var.18 - Aptidão Agrícola do Território var.39 - Produtos Locais
Dinâmica Económica e Atração de Nova População	var.5 - Atividades Económicas Alentejo Central var.7 - Dinâmica Económica Regional var.6 - Nível de Pobreza do Alentejo Central var. 34 - Dinâmica Económica Local var.33 - Rendimentos das famílias Reguengos de Monsaraz var.17 - Tecido Empresarial Alentejo Central var.32 - Perfil do Empresário do Concelho var.13 - Nível de Criação de emprego Regional var.2 - Atração de Nova População para o Alentejo var.29 - Densidade Populacional de Reguengos de Monsaraz var.30 – Migrações var.8 - Évora – Cluster Aeronáutico
Turismo (Atividades e recursos) e Património	var.41 - Turismo e Património var.19 - Atividades e Recursos ligados ao Turismo

Fonte: Elaboração Própria

Estas variáveis podem ser organizadas em diferentes subsistemas – chave para uma melhor compreensão acerca das áreas que podem ser decisivas para o futuro, são elas, segundo a nossa análise a Localização Geográfica, a qual deve ser observada como uma oportunidade de futuro e não um constrangimento, compreendendo as suas mais-valias: a sua localização no contexto do Alentejo Central, a proximidade ao espelho de água e a dinâmica de atividades económicas, tanto na água, como nas

margens. Também a localização geográfica no contexto de Portugal Continental, na qual possui uma centralidade privilegiada bem como uma centralidade global numa visão geográfica ocidentalizada do Mundo, são importantes para conceptualizar o futuro do concelho.

Os produtos locais e a aptidão agrícola do território, são um fator central de criação de riqueza no concelho (vitivinicultura), bem como a manutenção e aumento de competitividade dos produtos mais emblemáticos será essencial para a melhoria dessa capacidade de criação de riqueza local. Também a capacidade do território em inovar em novas fileiras de produtos de cariz agrícola, ou outros que possam ser importantes e geradores de riqueza, será certamente um fator local crítico de sucesso.

A dinâmica económica e atração de nova população, a diversificação do tecido económico local e a captação de investimento devem ser uma prioridade a nível local. Torna-se importante diversificar os fatores e produtos geradores de riqueza e de mais-valia para o concelho. Obviamente que estar integrado numa região criadora de emprego também ajuda através de fatores conjunturais e este será também um aspeto decisivo.

A dinâmica económica regional e local será essencial para várias áreas de entre as quais, a demográfica, sendo que o êxodo (e)migratório deve-se essencialmente, tal como já referido, a questões relacionadas com os rendimentos económicos das famílias e à ação contextual da dinâmica económica.

O turismo (atividades e recursos) e o património, é atualmente um dos elementos presentes no sistema com maior visibilidade e mediatização, resultante de opções políticas e de um trabalho já desenvolvido em termos locais.

Obviamente que o sucesso da estratégia nacional para o turismo também influência e ajuda, como de resto a massificação mundial do fenómeno turístico, pelo que esta será também uma área – chave no futuro.

O potencial existe e é importante continuar a apostar no território enquanto destino turístico consolidado, diversificado e de qualidade.

Ligada à questão do turismo surge a da conservação e manutenção do património de cariz material e imaterial, este fator é decisivo para que o território continue a ter pontos de interesse e acima de tudo potencial narrativo que permita interpretar e valorizar o seu património visível e invisível.

Um futuro *cluster* aeronáutico sediado na cidade de Évora, do qual já existem indícios no presente e a sua capacidade de influenciar o futuro do concelho de Reguengos de Monsaraz, é ainda difícil de analisar, devido ao seu impacto ser ainda insípido, inclusive na própria cidade de Évora, mas é fator a levar em linha de conta, uma vez que pode ter influência regional, dependente da dimensão que esse cluster possa atingir.

Face ao apresentado e analisado previamente, concluímos que o sistema em estudo, o concelho de Reguengos de Monsaraz é largamente influenciado no curto /médio prazo por questões como o tipo de Relação Autarquia / Governo Central com o Planeamento Estratégico.

Especialmente num contexto real em que a maioria das autarquias possuem ainda dificuldade em ter um plano de desenvolvimento estratégico para o seu território e optam muitas vezes por apenas considerar a administração do dia-a-dia.

Por outro lado, a postura do governo central em não procurar desenvolver com as autarquias e as comunidades intermunicipais projetos territorializados para os seus concelhos e regiões, mas apostar frequentemente em projetos que se integram em modelos polarizados de desenvolvimento como solução.

Esta Visão do Governo acerca do Desenvolvimento Regional que resulta de uma visão para os territórios que funciona de “cima para baixo”, possui muitas vezes dificuldade em se afirmar e uma evidente interação segundo a análise desenvolvida, com a variável Atração de População para o Alentejo Central, existindo desta forma influência das opções dos modelos de desenvolvimento para os territórios e as questões demográficas.

Interessante também analisar a relação que existe entre a Imagem do Concelho no Exterior e as Políticas e Ações inovadoras promovidas pelo Município, podendo ser consideradas “ponta de lanças” na perceção da imagem do concelho no exterior.

Por outro lado, num sentido mais regional a correlação demonstrada entre os programas de desenvolvimento regional, a sua influência no nível de criação de emprego e consequente impacto na evolução da taxa de desemprego no Alentejo Central.

Considerando o Futuro do concelho de Reguengos de Monsaraz, este segundo a análise estrutural desenvolvida terá como fatores críticos fundamentais os seguintes aspetos:

- a) Uma melhor compreensão das vantagens inerentes à localização geográfica do concelho, tanto no contexto do Alentejo Central como da sua relação com o espelho de água, mas não só, a localização geográfica do concelho de Reguengos de Monsaraz em termos nacionais e a sua centralidade em termos de Península Ibérica deve ser considerada uma mais-valia e uma oportunidade estratégica de desenvolvimento. A própria localização do concelho de Reguengos de Monsaraz em termos do ocidente europeu, pode também ser uma vantagem competitiva a considerar.
- b) O desenvolvimento da aptidão agrícola do território e da competitividade dos produtos locais, com novos produtos agrícolas, que resultem por exemplo da ampliação do bloco de rega da barragem de Alqueva.
- c) Novos projetos de ponta em termos de conhecimento e tecnologia, que continuem a assegurar que os produtos emblemáticos do concelho criam e mantêm riqueza.
- d) O incremento da Dinâmica económica será essencial para travar o esvaziamento demográfico e a perda de densidade populacional.
- e) Continuar a aposta do concelho de Reguengos de Monsaraz no desenvolvimento de um destino turístico de qualidade, dar continuidade e mesmo aprofundar o trabalho desenvolvido de marca territorial e destino turístico de qualidade a nível nacional e internacional.

2. Análise da Estratégia dos Atores do Concelho de Reguengos de Monsaraz

A análise estratégica dos atores (Godet, 1993) é neste caso efetuada como resultado da análise estrutural e é esta análise estrutural, complementada com as opiniões do painel de peritos, que nos permite revelar as variáveis-chave para o sistema e consequentemente os atores com impacto no Futuro do sistema.

O MACTOR (método atores, objetivos e relações de força) é um método de análise da estratégia dos atores, que por sua vez é uma etapa do método dos Cenários, protagonizado por Michel Godet, fortemente inspirada na teoria dos jogos. Foi desenvolvido por Godet e Bourse, e é um instrumento que procura analisar as relações de força entre atores e as divergências e convergências relativamente aos seus objetivos, que permite assim sistematizar, organizar e simplificar informação.

Neste trabalho foi utilizado o software MACTOR, criado pelo laboratório Lipsor (Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation - Paris), enquanto ferramenta de trabalho para a operacionalização deste método de análise da estratégia de atores.

No nosso caso específico, chegamos a esta etapa depois de concluída a análise estrutural do sistema (concelho de Reguengos de Monsaraz) e definidas as variáveis – chave que influenciam o sistema. No entanto, segundo Caldas e Perestrelo (2000,p.2) este instrumento de análise pode “ser utilizado isoladamente, constituindo um bom instrumento na dinamização da participação dos atores, protagonistas de qualquer processo de mudança”.

São cinco os objetivos específicos da Estratégia de Atores, segundo Caldas e Perestrelo (2000):

Identificar e caracterizar os diferentes Atores – Chave; perceber como surgem os conflitos ou alianças possíveis entre os vários atores e de que modo podem orientar a evolução do sistema; contribuir para uma maior participação/ implicação e reflexão estratégica dos atores; confrontar os projetos em presença e avaliar as relações de força existentes e elaborar uma série de recomendações estratégicas especificando as condições de viabilidade da sua implementação.

No presente estudo, os principais atores foram encontrados não só considerando a influência que demonstram sobre as variáveis – chave do sistema, mas também com a contribuição dos peritos que participaram nesta investigação, aos quais foi solicitado que indicassem e hierarquizassem os atores que entendessem possuir maior influência sobre o sistema Concelho de Reguengos de Monsaraz (em apêndice).

Desta forma, foi possível construir uma Matriz de Relações Variáveis – Chave / Atores, na seguinte figura, na qual se considerou que X – o ator não contribui de forma direta para a variável e √ - contribui diretamente para a variável.

Figura 27 – Relações Variáveis- Chave / Atores

Atores Variáveis	Câmara Municipal (1)	Cooperativa Agrícola – CARMIM (2)	Esporão, SA (3)	Santa Casa Misericórdia (4)	António Cuco, Lda. (Gin SHARISH) (*)	Unidades Turísticas (*)	Novos Produtores Agrícolas (*)
Var.3 - Localização Geográfica do Alentejo Central	X	X	X	X	X	X	X
Var.31 - Localização Geográfica de Reguengos de Monsaraz	√	X	X	X	X	X	X
Var.18 - Aptidão Agrícola do Território	√	√	√	X	X	X	√
Var.39 - Produtos Locais	√	√	√	X	√	√	√
Var.8 - Évora – Cluster Aeronáutico	√	X	X	X	X	X	X
Var.41 - Turismo e Património	√	√	√	X	√	√	X
Var.5 - Atividades Económicas Alentejo Central	X	X	X	X	X	X	X
Var.7 - Dinâmica Económica Regional	X	X	X	X	X	X	X
Var.6 - Nível de Pobreza do Alentejo Central	X	X	X	X	X	X	X
Var. 34 - Dinâmica Económica Local	√	√	√	√	√	√	√

Var.33 - Rendimentos das Famílias Reguengos de Monsaraz	√	√	√	√	√	√	√
Var.29 - Densidade Populacional de Reguengos de Monsaraz	√	X	X	X	X	X	X
Var.19- Atividades e Recursos ligados ao Turismo	√	√	√	X	√	√	X
Var.30 – Migrações	√	√	√	X	X	√	√
Var.17 - Tecido Empresarial Alentejo Central	X	X	X	X	X	X	X
Var.32 - Perfil do Empresário do Concelho	√	√	X	X	√	√	√
Var.13 - Nível de Criação de Emprego Regional	X	X	X	X	X	X	X
Var.2 - Atração de nova População para o Alentejo.	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaboração Própria

Foram também referidos pelo painel de peritos, embora de forma residual, cada um dos seguintes atores: Bombeiros Voluntários de Reguengos de Monsaraz, Comissão de Coordenação Regional do Alentejo, Agrupamentos Escolares, Coletividades de âmbito desportivo, Igreja, Sociedade Artística Reguenguense, Centro Oleiro de São Pedro do Corval, Casa do Benfica de Reguengos de Monsaraz, Grupo Desportivo Piranhas do Alqueva, Fundação Maria Inácia Vogado Perdigão Silva e as Unidades Turísticas presentes no concelho.

Considerando o potencial de influenciar o futuro do concelho, nomeadamente em termos económicos, o investigador considerou a empresa António Cuco, Lda., produtora do “*Gin Sharish*”, como um fator potencial gerador de atividade económica e emprego no concelho de Reguengos de Monsaraz e de enorme poder simbólico porque nasceu do empreendedorismo de um micro empresário, numa área sem tradição no concelho ou mesmo na região. Esta empresa tem-se desenvolvido a um ritmo assinalável e possui já uma estrutura de *Gin turismo*, mais um conceito inovador na região.

Com capacidade para influenciar o futuro do território, referencia-se também as Unidades Turísticas presentes no concelho, principalmente se considerarmos o aumento exponencial do número de alojamentos locais e os Novos Produtores Agrícolas relacionados com a área das plantas aromáticas e de flores. Esta é uma atividade que se prevê ser florescente com a expansão do bloco de rega.

Como já referido e caracterizado anteriormente, estes atores constam do quadro de relações entre variáveis – chave e atores.

Desta forma são os seguintes atores do concelho de Reguengos de Monsaraz, que “irão a jogo” de atores:

Quadro 13 – Atores considerados no “Jogo de Atores”

Atores	Código (utilizado no software MACTOR)
A. Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz (RM)	CMRM
B. Cooperativa Agrícola – CARMIM	CARMIM
C. Esporão, SA	ESPORÃO
D. Santa Casa Misericórdia de RM	SCM
E. António Cuco, Lda.	SHARISH
F. Unidades Turísticas	MA
G. Novos Produtores Agrícolas	GB

Fonte: Elaboração Própria

Estes atores foram encontrados através das variáveis – chave resultantes da análise elaborada pelo software MICMAC; do conhecimento do investigador do sistema e da opinião do painel de peritos que foi chamado a pronunciar-se relativamente aos quais entende, que seriam os principais atores no concelho de Reguengos de Monsaraz.

Como resultado da caracterização das variáveis, do contacto com o painel de peritos e de uma profunda reflexão sobre o concelho de Reguengos de Monsaraz, elaborámos cerca de 15 objetivos que consideramos importantes para o futuro do concelho, para o horizonte 2030:

Quadro 14 – Objetivos definidos para o Concelho de Reguengos de Monsaraz

Objetivos para o Futuro do Concelho de Reguengos de Monsaraz	
1.	Definir um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Concelho de médio / longo prazo.
2.	Apostar no desenvolvimento sustentável (economicamente e socialmente) e de relação com a natureza.
3.	Ser protagonista (ator vigilante e atuante) relativamente à gestão da quantidade e da qualidade dos recursos hídricos da barragem de Alqueva.
4.	Liderar a fileira do vinho, promovendo uma estratégia para o setor da vinha e do vinho articulada com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do concelho.
5.	Fomentar desenvolvimento industrial local em áreas em que o setor do vinho é “cliente” (ex. garrafas, rolhas, rotulagem, design gráfico...).
6.	Implementar processos de certificação de produtos locais.
7.	Conjugar a programação cultural com a oferta turística, combatendo a “sazonalidade” da procura.
8.	Fomentar estratégias locais concertadas para o aumento do número médio das estadias turísticas.
9.	Potenciar estratégias de diversificação da atividade agrícola do concelho.
10.	Promover, interna e externamente, a imagem do concelho amigo do ambiente e autossustentável.
11.	Combater a desertificação humana, através de políticas de atração e retenção de população.
12.	Promover a articulação entre os atores para formar “mão-de-obra” de qualidade e qualificada e com perfil adequado para a oferta de emprego existente no concelho.
13.	Reforçar a educação e a formação cultural e cívica dos reguenguenses.
14.	Aumentar a oferta cultural, com momentos culturais relevantes, diversificados e de qualidade, de modo articulado com a estratégia de desenvolvimento do concelho.
15.	Investir na conservação e promoção do património local material e imaterial.

Fonte: Elaboração do Autor

Será com estes objetivos que iremos confrontar os atores e perceber de que forma estes são convergentes ou antagónicos com a sua visão para o concelho, bem como alianças e divergências entre atores.

Procedemos à aplicação de um questionário (apêndice B) que nos permitiu ter acesso a informação relevante dos atores para a análise da estratégia de atores a que nos propomos, nomeadamente do seu grau de concordância e implicação com cada

objetivo definido e o seu grau de dependência e influência relativa aos restantes principais atores do concelho de Reguengos de Monsaraz.

2.1.Meios e Forças dos Atores

A análise aos meios dos atores deve ser feita considerando os objetivos propostos para o concelho de Reguengos de Monsaraz (ver Quadro 14). Desta forma e após uma análise de conteúdo às entrevistas realizadas com os principais atores do concelho de Reguengos de Monsaraz, concluímos que podiam ser definidas quatro tipologias de meios disponíveis entre os atores; meios materiais, recursos humanos, conhecimento científico e produtos / serviços que de alguma forma pudessem contribuir para a concretização dos objetivos propostos para o território, sendo que O - o ator possui o meio e X – não possui.

Figura 28 - Meios dos Atores relativamente aos objetivos propostos

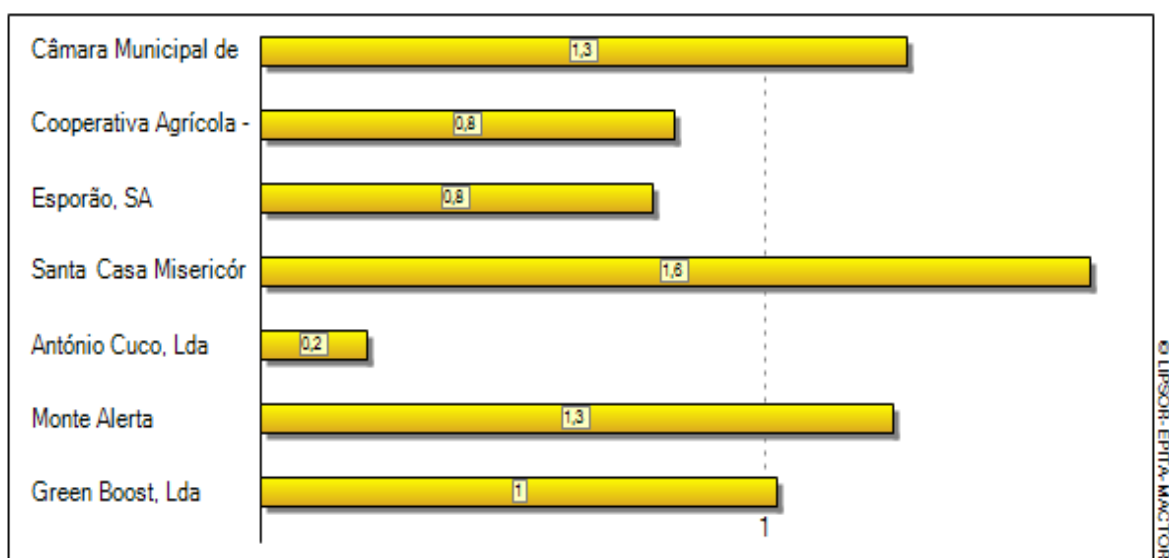
Meios / Atores	Materiais	Recursos Humanos	Conhecimento Científico	Produtos/ Serviços
Câmara Municipal	O	O	O	O
Cooperativa Agrícola	O	O	O	O
Esporão SA	O	O	O	O
Santa Casa da Misericórdia	O	O	O	X
António Cuco, Lda.	O	O	O	O
Monte Alerta/Unidades Hoteleiras	O	O	O	O
Green Boost / novos produtores	O	O	O	O

Fonte: Elaboração Própria, a partir da análise das entrevistas aos atores

Concluímos que a generalidade dos atores possui meios que podem contribuir para a concretização dos objetivos propostos. De referir, que apenas a Santa Casa da Misericórdia não fornece nenhum serviço que seja relevante para os objetivos propostos para o concelho.

Na análise da relação de forças entre os atores, considera-se que um ator é importante para o sistema se possuir influência alta, baixa dependência e fraca retroação. Existem no entanto outras possibilidades, como por exemplo, um ator possuir uma influência relativamente moderada, mas uma dependência e uma retroação nula, este é ainda assim um ator com uma relação de forças importante no sistema. Os atores que tenham uma relação de forças superior a 1 (Ri) são tendencialmente motrizes no sistema.

Figura 29 – Histograma de Relações de Força entre Atores



Fonte: Elaboração Própria, a partir dos resultados do MACTOR

A Santa Casa da Misericórdia é o ator com maior motricidade no sistema (1.6 de Ri), seguido da Câmara Municipal (1.3 de Ri), do Monte Alerta (1.3 de Ri) e também da empresa Green Boost (1 de Ri). A Cooperativa Agrícola e a Esporão, S.A. possuem valores inferiores a 1 Ri (cerca de 0.8 cada uma) e por isso são menos significativos em termos de motricidade para o sistema. A empresa António Cuco, Lda. é para já muito pouco influente no sistema, com cerca de 0,2 de Ri.

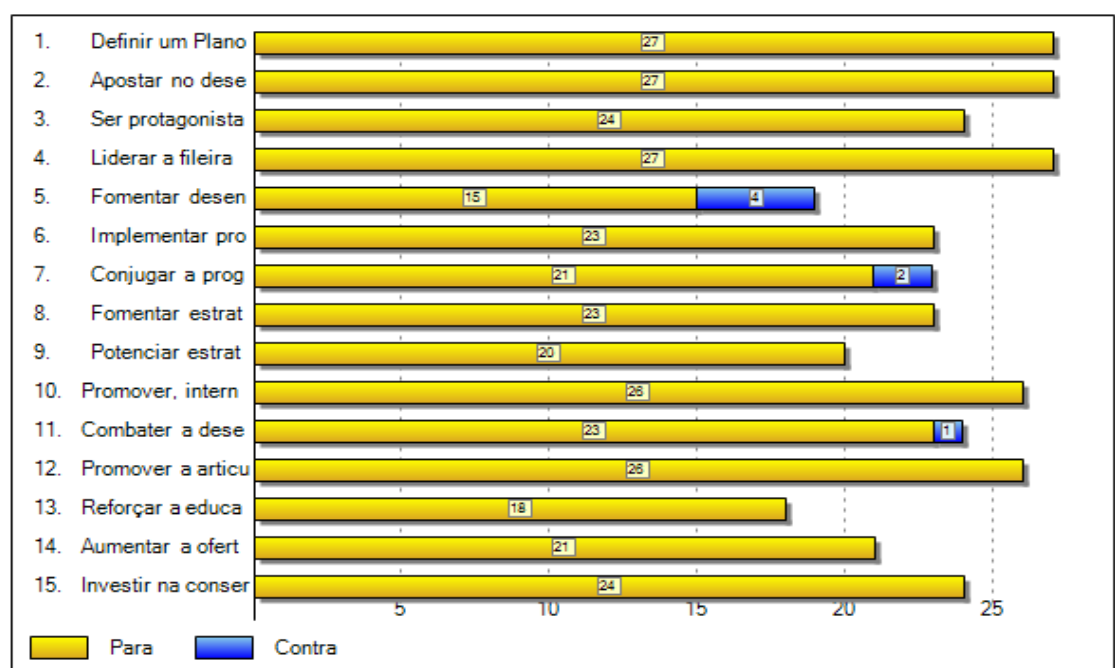
2.2. Consensos e Divergências dos Atores sobre o Desenvolvimento do Concelho

Quanto ao grau de implicação e consenso entre os atores para com os objetivos definidos para o futuro do concelho de Reguengos de Monsaraz (quadro 14) e numa análise relativa à 2MAO (*Matriz Atores × Objetivos*), que considera apenas as posições valorizadas dos atores relativamente ao peso dos objetivos. Os considerados mais consensuais são os seguintes:

1. Definir um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Concelho de médio / longo prazo, 2. Apostar no desenvolvimento sustentável (economicamente e socialmente) e de relação com a natureza e o 4. Liderar a fileira do vinho, promovendo uma estratégia para o setor da vinha e do vinho articulada com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do concelho.

Reuniram também muitos consensos (entre os atores mais importantes do concelho) os seguintes objetivos: 10. *Promover, interna e externamente, a imagem do concelho amigo do ambiente e autossustentável* e o 12. *Promover a articulação entre os atores para formar “mão-de-obra” de qualidade e qualificada e com perfil adequado para a oferta de emprego existente no concelho.*

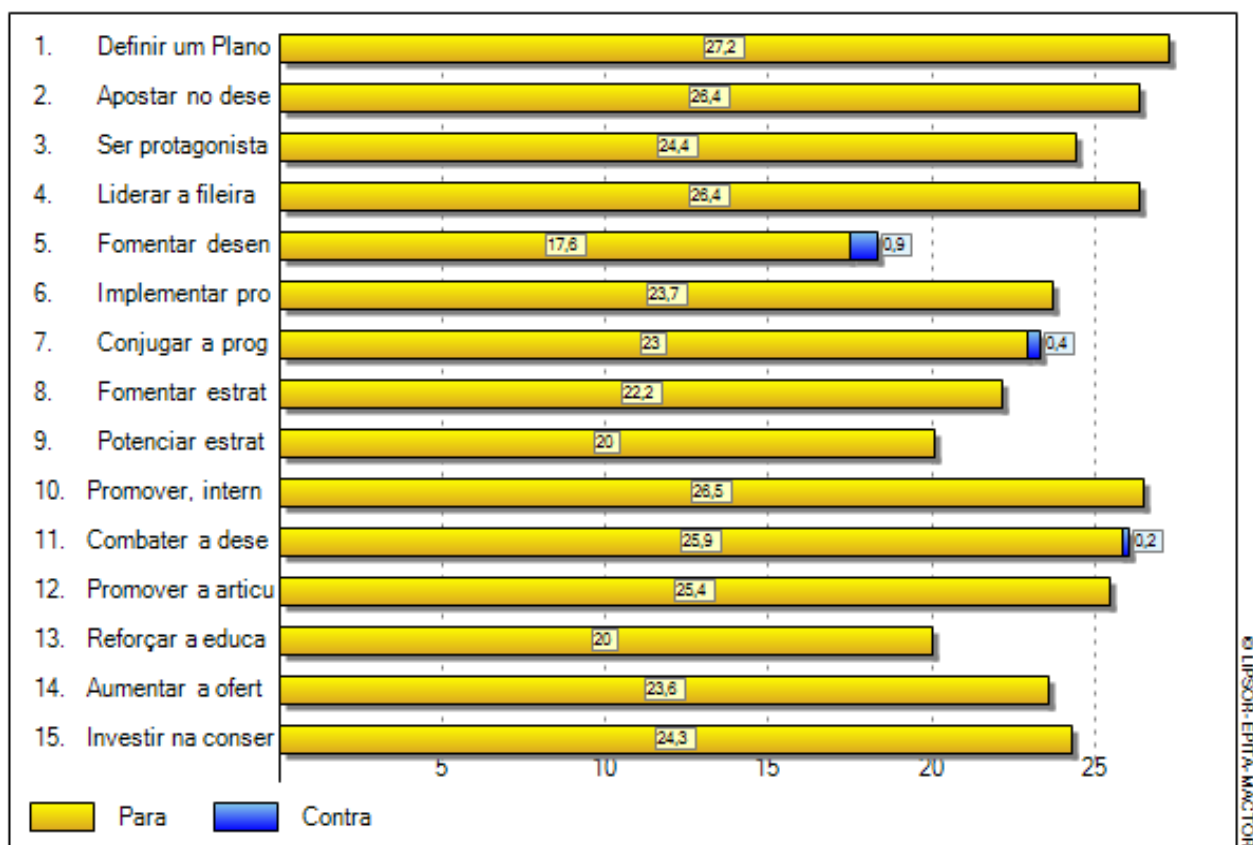
Figura 30 – Implicação dos Atores sobre os Objetivos (2MAO)



Fonte: Elaboração Própria a partir do software MACTOR

Numa análise mais complexa que considera a *Matriz Atores × Objetivos*, em que as posições continuam a ser valorizadas em função do peso dos objetivos mas que considera também o “poder” dos atores (3 MAO), ou seja uma análise mais completa, profunda e interessante relativamente aos objetivos mais mobilizadores, observamos que os resultados são um pouco diferentes.

Figura 31 – Mobilização dos Atores sobre os Objetivos (3MAO)



Fonte: Elaboração Própria a partir do software MACTOR

Desta forma, o objetivo 1. *Definir um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Concelho de médio / longo prazo*, foi amplamente considerado (27,2) pelos atores como uma necessidade e uma prioridade para o território e houve uma significativa identificação por parte dos atores para com este objetivo.

Este objetivo pressupõe a elaboração de um documento que materialize uma visão para a próxima década no concelho, prioridades de investimento, linhas estruturantes de desenvolvimento, objetivos, planos de ação e desafios estratégicos para o território.

O objetivo 10. *Promover, interna e externamente, a imagem do concelho amigo do ambiente e autossustentável*, foi muito consensual entre os atores (26,5) conjuntamente com o objetivo 2. *Apostar no desenvolvimento sustentável (economicamente e socialmente) e de relação com a natureza*, que obteve também uma ampla concordância (26,4) junto dos principais atores que foram a jogo.

Estes objetivos, preveem a aposta numa linha de desenvolvimento que seja sustentável a longo prazo, que tenha eficácia e que perdure no tempo como uma aposta exequível e duradoura para o desenvolvimento económico e social no território, mas também que este se enquadre numa profunda relação com a natureza, eco – sustentável e de longo prazo.

Relativamente ao objetivo 4. *Liderar a fileira do vinho, promovendo uma estratégia para o setor da vinha e do vinho articulada com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do concelho*, recolheu também uma aceitação muito significativa junto dos atores (26,4).

Este objetivo prevê a elaboração de uma estratégia para que o concelho de Reguengos de Monsaraz almeje liderar a fileira da produção de vinho no Alentejo. Este desiderato pode ser conseguido através de uma estratégia que inclua os principais produtores locais de vinho para a elaboração de uma ideia e de um plano de ação comum a todos. Assim promove-se o desenvolvimento de uma série de ações comuns que permitam uma ampla mobilização dos produtores de vinho e de outros atores para que Reguengos de Monsaraz seja um concelho de excelência e de ponta na área da produção e comércio vitivinícola.

Esta estratégia deve obviamente, ser integrada e articulada com o primeiro objetivo definido (1. *Definir um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Concelho de médio / longo prazo*) e deve no fundo, fazer parte dessa referida estratégia.

Foram estes os objetivos em torno dos quais os atores mais se mobilizaram, (considerando a matriz 3MAO) e onde se verificou uma maior concordância, de acordo com as respostas obtidas nos questionários aplicados (apêndice B).

Dessa forma, são também estes os objetivos que podem e devem estruturar uma intervenção no território por serem os mais apreciados pelos principais atores, conseguindo junto a eles aceitação, cooperação e apoio.

Relativamente à mobilização dos atores para cada um dos objetivos, apresentamos o seguinte quadro/matriz (2MAO):

Quadro 15 - Mobilização dos Atores relativamente aos Objetivos

Atores	Objetivos	O 1	O 2	O 3	O 4	O 5	O 6	O 7	O 8	O 9	O1 0	O1 1	O1 2	O1 3	O1 4	O15	Impli- cação nos Objeti- vos \sum_j (2MAO) ij	\sum +	\sum -
CMRM		4	4	2	4	2	3	2	2	0	3	3	2	1	2	4	38	38	0
CARMIM		4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	53	53	0
Esporão S.A.		3	4	4	4	1	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	54	54	0
SCM Reguengos		4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	53	53	0
António Cuco, Lda.		4	4	3	4	-4	3	-2	4	2	3	-1	4	0	0	4	42	35	7
Unidades Turísticas		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	60	0
Novos Produtores Agrícolas		4	4	4	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	3	2	52	52	0
Mobilização dos Objetivos \sum_i (2MAO)ij		27	27	24	27	19	23	23	23	20	26	24	26	18	21	24			
\sum^+		27	27	24	27	15	23	23	23	20	26	23	26	18	21	24			
\sum^-		0	0	0	0	4	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0			

Fonte: Elaboração Própria

Numa análise individualizada para cada ator, observámos que o Município de Reguengos de Monsaraz valorizou significativamente os seguintes objetivos: 1.*Definir um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Concelho de médio / longo prazo*, 4.*Liderar a fileira do vinho, promovendo uma estratégia para o setor da vinha e do vinho articulada com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do concelho* e 15.*Investir na conservação e promoção do património local material e imaterial* referindo como menos importantes os objetivos 9.*Potenciar estratégias de diversificação da atividade agrícola do concelho* e o 13. *Reforçar a educação e a formação cultural e cívica dos reguenguenses*.

O ator Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz, valorizou de forma mais intensa os seguintes objetivos: 1.*Definir um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Concelho de médio / longo prazo*, 2.*Apostar no desenvolvimento sustentável (economicamente e socialmente) e de relação com a natureza*, 4.*Liderar a fileira do vinho, promovendo uma estratégia para o setor da vinha e do vinho articulada com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do concelho*, 5.*Fomentar desenvolvimento industrial local em áreas em que o setor do vinho é “cliente” (ex. garrafas, rolhas, rotulagem, design gráfico...)*, 6.*Implementar processos de certificação de produtos locais*, 7.*Conjugar a programação cultural com a oferta turística, combatendo a “sazonalidade” da procura* e ainda os objetivos 9.*Potenciar estratégias de diversificação da atividade agrícola do concelho*, 10.*Promover, interna e externamente, a imagem do concelho amigo do ambiente e autossustentável*, 11.*Combater a desertificação humana, através de políticas de atração e retenção de população*, 12.*Promover a articulação entre os atores para formar “mão-de-obra” de qualidade e qualificada e com perfil adequado para a oferta de emprego existente no concelho* e o 14.*Aumentar a oferta cultural, com momentos culturais relevantes, diversificados e de qualidade, de modo articulado com a estratégia de desenvolvimento do concelho*, não discordando significativamente de nenhum dos objetivos definidos, concretizando-se uma ampla concordância na grande parte dos objetivos para o concelho de Reguengos de Monsaraz.

A Esporão, S.A., concordou significativamente com os objetivos 2.*Apostar no desenvolvimento sustentável (economicamente e socialmente) e de relação com a natureza*, 3.*Ser protagonista (ator vigilante e atuante) relativamente à gestão da quantidade e da qualidade dos recursos hídricos da barragem de Alqueva*, 4.*Liderar a fileira do vinho, promovendo uma estratégia para o setor da vinha e do vinho articulada com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do concelho*, 7.*Conjugar a programação cultural com a oferta turística, combatendo a “sazonalidade” da procura*, 8.*Fomentar estratégias locais concertadas para o aumento do número médio das estadias turísticas*, 10.*Promover, interna e externamente, a imagem do concelho amigo do ambiente e autossustentável*, 11.*Combater a desertificação humana, através de políticas de atração e retenção de população*, 12.*Promover a articulação entre os atores para formar “mão-de-obra” de qualidade e qualificada e*

com perfil adequado para a oferta de emprego existente no concelho, 13.Reforçar a educação e a formação cultural e cívica dos reguenguenses, 14.Aumentar a oferta cultural, com momentos culturais relevantes, diversificados e de qualidade, de modo articulado com a estratégia de desenvolvimento do concelho e o 15.Investir na conservação e promoção do património local material e imaterial, desta forma concordou em grande medida com os objetivos propostos para o concelho de Reguengos de Monsaraz. Por outro lado não se identificou com o objetivo 5.Fomentar desenvolvimento industrial local em áreas em que o setor do vinho é “cliente” (ex. garrafas, rolhas, rotulagem, design gráfico...).

No que respeita ao ator Santa Casa da Misericórdia, conclui-se que valorizou significativamente os objetivos *1.Definir um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Concelho de médio / longo prazo, 3.Ser protagonista (ator vigilante e atuante relativamente à gestão da quantidade e da qualidade dos recursos hídricos da barragem de Alqueva, 10.Promover, interna e externamente, a imagem do concelho amigo do ambiente e autossustentável, 11.Combater a desertificação humana, através de políticas de atração e retenção de população e 12.Promover a articulação entre os atores para formar “mão-de-obra” de qualidade e qualificada e com perfil adequado para a oferta de emprego existente no concelho, 14.Aumentar a oferta cultural, com momentos culturais relevantes, diversificados e de qualidade, de modo articulado com a estratégia de desenvolvimento do concelho e o 15.Investir na conservação e promoção do património local material e imaterial, não se verificou discordância com os objetivos definidos.*

O ator António Cuco, Lda., manifestou significativa concordância com os seguintes objetivos; *1.Definir um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Concelho de médio / longo prazo, 2.Apostar no desenvolvimento sustentável (economicamente e socialmente) e de relação com a natureza, 4.Liderar a fileira do vinho, promovendo uma estratégia para o setor da vinha e do vinho articulada com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do concelho, 8.Fomentar estratégias locais concertadas para o aumento do número médio das estadias turísticas, 12.Promover a articulação entre os atores para formar “mão-de-obra” de qualidade e qualificada e com perfil adequado para a oferta de emprego existente no concelho, 13.Reforçar a educação e a formação cultural e cívica dos reguenguenses, 14.Aumentar a oferta*

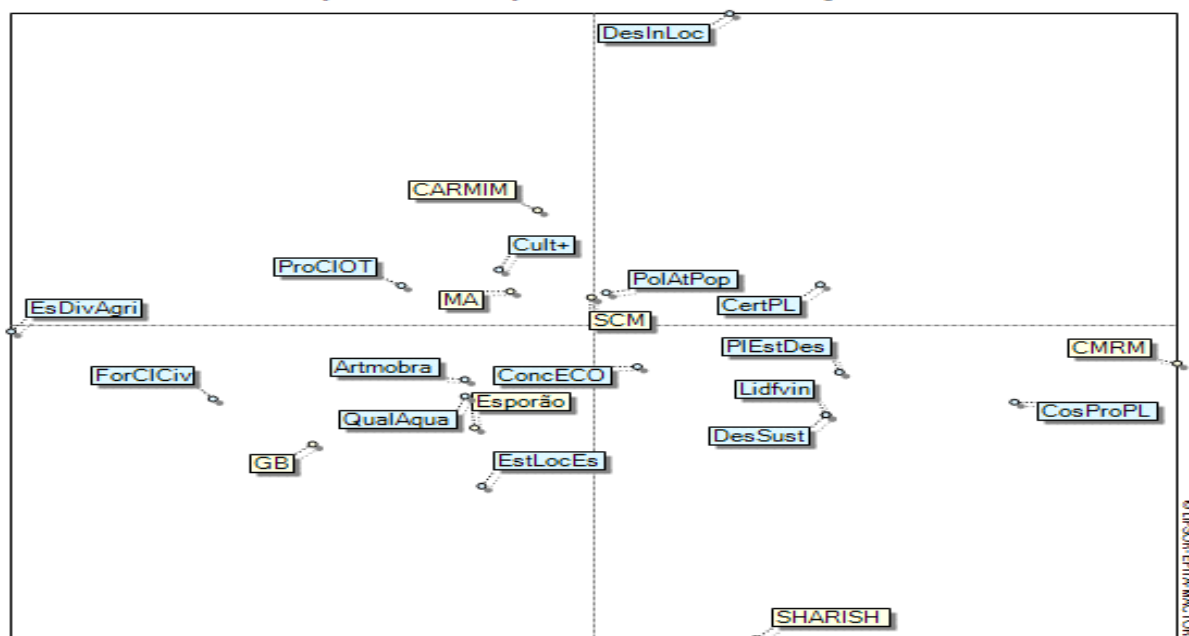
cultural, com momentos culturais relevantes, diversificados e de qualidade, de modo articulado com a estratégia de desenvolvimento do concelho e o 15. Investir na conservação e promoção do património local material e imaterial, manifestando por outro lado profunda discordância para com os objetivos 5. Fomentar desenvolvimento industrial local em áreas em que o setor do vinho é “cliente” (ex. garrafas, rolhas, rotulagem, design gráfico...) , 7. Conjuguar a programação cultural com a oferta turística, combatendo a “sazonalidade” da procura e o 11. Combater a desertificação humana, através de políticas de atração e retenção de população.

Relativamente às Unidades Turísticas do Concelho, representadas pelo Monte Alerta, indicaram uma significativa concordância para com todos os objetivos definidos.

Os Novos Produtores Agrícolas, aqui representados pela empresa Green Boost, concordaram significativamente com os seguintes objetivos; 1. *Definir um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Concelho de médio / longo prazo*, 2. *Apostar no desenvolvimento sustentável (economicamente e socialmente) e de relação com a natureza*, 3. *Ser protagonista (ator vigilante e atuante) relativamente à gestão da quantidade e da qualidade dos recursos hídricos da barragem de Alqueva*, 4. *Liderar a fileira do vinho, promovendo uma estratégia para o setor da vinha e o vinho articulada com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do concelho*, 7. *Conjuguar a programação cultural com a oferta turística, combatendo a “sazonalidade” da procura*, 8. *Fomentar estratégias locais concertadas para o aumento do número médio das estadias turísticas*, 9. *Potenciar estratégias de diversificação da atividade agrícola do concelho*, 10. *Promover, interna e externamente, a imagem do concelho amigo do ambiente e autossustentável*, 11. *Combater a desertificação humana, através de políticas de atração e retenção de população*, 12. *Promover a articulação entre os atores para formar “mão-de-obra” de qualidade e qualificada e com perfil adequado para a oferta de emprego existente no concelho*, 13. *Reforçar a educação e a formação cultural e cívica dos reguenguenses, discordando de forma mais significativa com os objetivos 5. Fomentar desenvolvimento industrial local em áreas em que o setor do vinho é “cliente” (ex. garrafas, rolhas, rotulagem, design gráfico...) e o 15. Investir na conservação e promoção do património local material e imaterial.*

A figura abaixo representa as correspondências entre atores e objetivos:

Figura 32 – Mapa de Correspondências Atores / Objetivos



Fonte: Elaboração Própria a partir do software MACTOR

Observa-se (cf. Figura 32) que atores como o Esporão, S.A. e os Novos Produtores Agrícolas, aqui representado pela empresa Green Boost (GB), se aproximaram mais significativamente de objetivos como o 10. *Promover, interna e externamente, a imagem do concelho amigo do ambiente e autossustentável* (ConcEco) e ao objetivo 3. *Ser protagonista (ator vigilante e atuante) relativamente à gestão da quantidade e da qualidade dos recursos hídricos da barragem de Alqueva* (QualAqua), aproximaram-se ainda ao objetivo 12. *Promover a articulação entre os atores para formar “mão-de-obra” de qualidade e qualificada e com perfil adequado para a oferta de emprego existente no concelho* (ArtMobra) e ao objetivo 13. *Reforçar a educação e a formação cultural e cívica dos reguenguenses* (ForCICiv), e ainda ao objetivo 8. *Fomentar estratégias locais concertadas para o aumento do número médio das estadias turísticas*, formando assim uma potencial “aliança” e um consenso entre estes dois atores que se identificam com os mesmos objetivos.

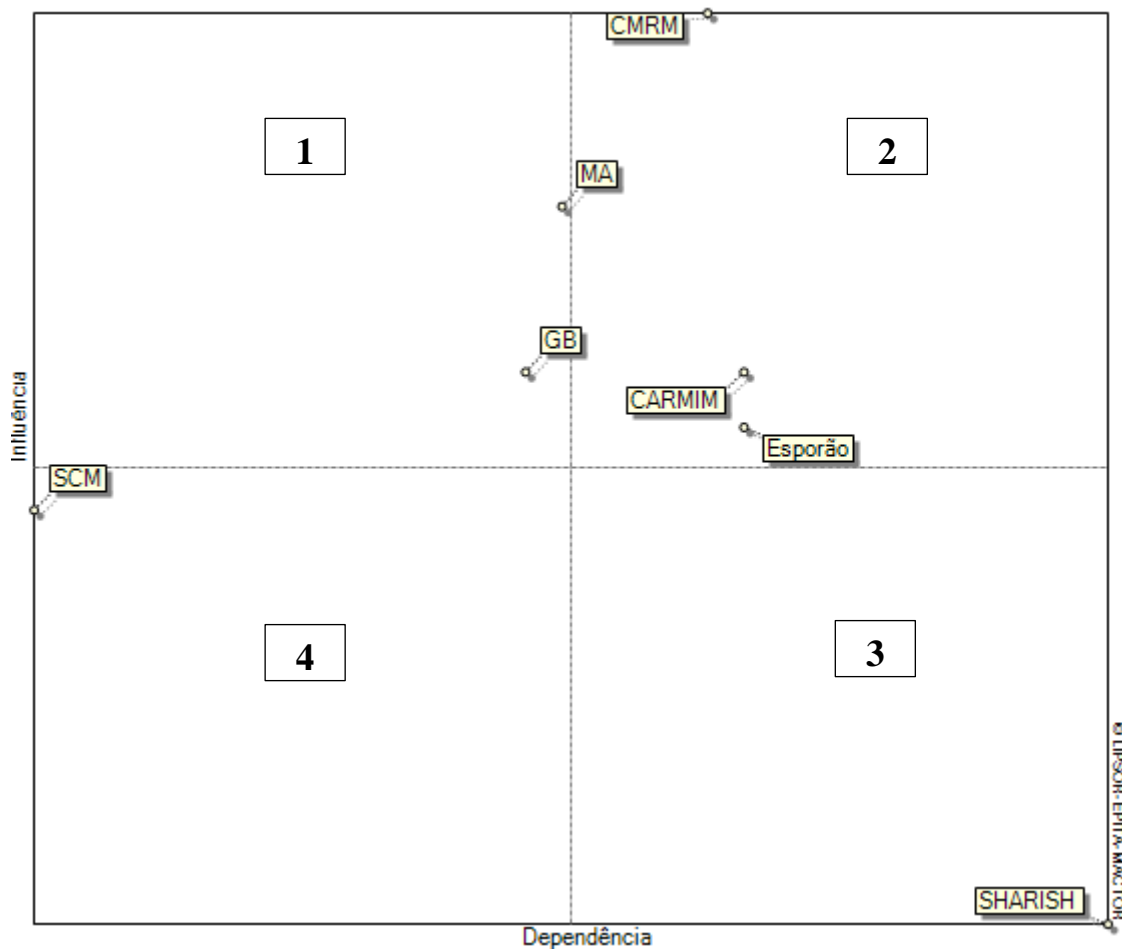
Por outro lado, atores como a Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz e as Unidades Hoteleiras e da Restauração, aqui representadas pela empresa Monte Alerta (MA), aproximam-se mais de objetivos como o 7. *Conjugar a programação cultural com a oferta turística, combatendo a “sazonalidade” da procura* (ProCiot) e o 14. *Aumentar a oferta cultural, com momentos culturais relevantes, diversificados e de qualidade, de modo articulado com a estratégia de desenvolvimento do concelho*. Já o ator Santa Casa da Misericórdia (SCM) aproximou-se mais de objetivos como o 11. *Combater a desertificação humana, através de políticas de atração e retenção de população*, 6. *Implementar processos de certificação de produtos locais* e o objetivo 1. *Definir um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Concelho de médio / longo prazo*.

O ator Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz (CMRM) aproximou-se apenas significativamente do objetivo 15. *Investir na conservação e promoção do património local material e imaterial* e o ator António Cuco, Lda. (Sharish) não se aproximou de nenhum dos objetivos definidos.

Relativamente à dependência e influência entre os principais atores do concelho de Reguengos de Monsaraz, observa-se que existem cerca de dois atores muito influentes e pouco dependentes, ou seja, atores dominantes (quadrante 1), são eles os novos produtores agrícolas, para este efeito representados pela empresa Green Boost, e as unidades turísticas (hotelaria e restauração) presentes no concelho representados pela empresa Monte Alerta.

Esta categorização deve ser relativizada até pela posição muito próxima do segundo quadrante.

Figura 33 – Mapa de Influências e Dependências entre Atores



Fonte: Elaboração Própria a partir do software MACTOR

Relativamente a atores muito influentes e muito dependentes (que se situam no quadrante 2), verificamos a presença dos atores Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz (CMRM), Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz (CARMIM) e a Esporão S.A..

Desta forma é também nestes atores de ligação (*relay*), que deve centrar-se a nossa atenção.

No quadrante 3 é onde se situam os atores muito dependentes e pouco influentes, neste caso o ator António Cuco, Lda. (SHARISH). No quarto quadrante constata-se que a Santa Casa da Misericórdia (SCM) é simultaneamente um ator pouco in-

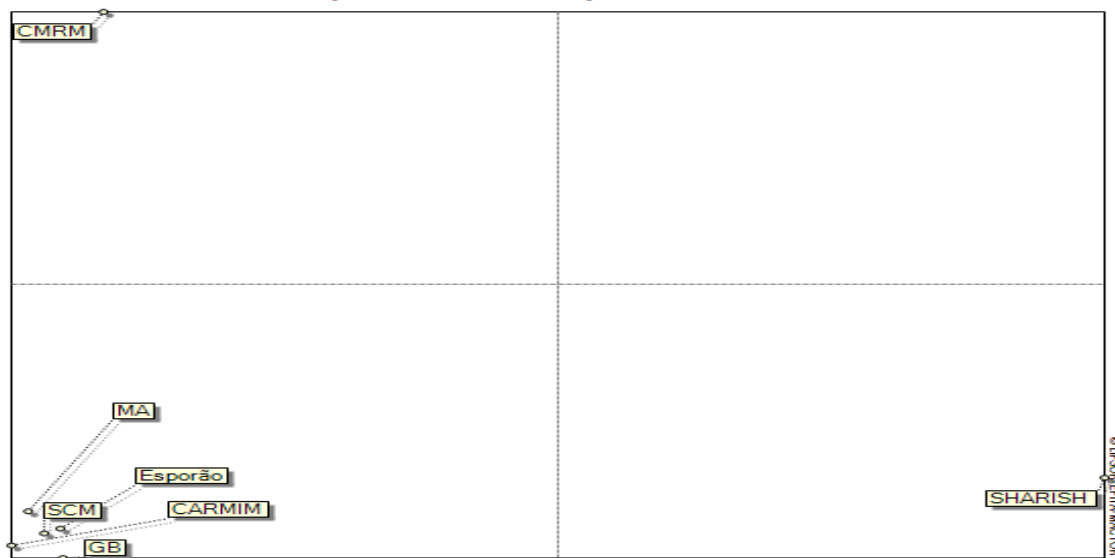
fluente e pouco dependente, sendo assim um ator independente, no sistema em estudo (Concelho de Reguengos de Monsaraz) pelo que a sua participação no sistema é praticamente irrelevante.

Desta forma podemos considerar o seguinte:

- os atores - chave do sistema são as Unidades Turísticas do Concelho (MA) - representadas pela empresa Monte Alerta e os Novos Produtores Agrícolas do concelho (GB) - representadas pela empresa Green Boost;
- os atores charneira do sistema são a Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz (CMRM), a Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz (CARMIM) e a Esporão S.A.(Esporão).

O facto de existir apenas um ator pouco influente e muito dependente representa um sistema com um baixo nível de instabilidade, que se caracteriza por grandes regularidades e por atores que influenciam e caracterizam o sistema durante longos períodos.

Figura 34 - Mapa de Distâncias líquidas entre Atores



Fonte: Elaboração Própria a partir do software MACTOR

No que concerne à distância líquida entre atores, verifica-se uma maior proximidade entre as novas Unidades Turísticas (Monte Alerta–MA), os Novos Produtores Agrícolas (Green Boost – GB), a Esporão, S.A.(Esporão), a Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz (CARMIM) e ainda a Santa Casa da Misericórdia de Reguengos de Monsaraz (SCM).

É interessante também analisar a correspondência entre atores e objetivos, no sentido de percebermos quais as convergências e as divergências de atores relativamente aos objetivos. Neste campo é de sublinhar o consenso verificado entre as Novas Unidades Turísticas (Monte Alerta–MA), os Novos Produtores Agrícolas (Green Boost – GB), a Esporão, S.A.(Esporão) a Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz (CARMIM) e ainda a Santa Casa da Misericórdia de Reguengos de Monsaraz (SCM).

De referir que os Novos Produtores Agrícolas (Green Boost) e a Esporão, S.A. estão em grande proximidade em várias questões, nomeadamente a gestão e qualidade da água e a preocupação ambiental, sendo este um dos principais consensos a referir.

Por outro lado, a Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz, foi o ator que mais se aproximou do objetivo de desenvolvimento industrial em áreas em que o vinho é cliente, nomeadamente garrafas, rolhas e rotulagem (objetivo 5), sendo que o Esporão, S.A. e a empresa António Cuco, Lda. afastaram-se dessa ideia, alegando questões de escala produtiva, para que de facto, possa ser considerada uma ideia competitiva.

De realçar o afastamento relativamente aos objetivos entre a Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz e a Esporão, S.A., dois atores decisivos no concelho, atuantes na mesma área de atividade - a produção de vinhos – com visões e posicionamentos muito diferentes. Emerge este distanciamento, o que pode indiciar uma aparente incapacidade de desenvolverem projetos ou pelo menos contributos para projetos comuns.

Esta pode muito bem ser uma das maiores divergências presentes, bem como uma das principais indefinições e incertezas no sistema, uma vez que a atuação destes atores em prol de um objetivo comum na área dos vinhos seria muito interessante para o concelho.

2.3. Considerações Finais

Da análise anteriormente desenvolvida destacamos os seguintes aspetos:

Relativamente às dependências e influências dos atores presentes no sistema, no fundo no jogo de atores, os atores Unidades Turísticas do Concelho e os Novos Produtores Agrícolas do concelho de Reguengos de Monsaraz são os atores - chave do sistema em estudo.

A Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz, a Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz e a Esporão, S.A. confirmam o seu lugar de charneira no sistema, como atores bastante influentes, mas também muito dependentes na dinâmica de todo o sistema. A empresa António Cuco, Lda., assinala a sua presença no sistema, mas com um elevado grau de dependência e parca influência, já a Santa casa da Misericórdia de Reguengos de Monsaraz, é um ator independente com pouca influência e pouca dependência no sistema.

No que se refere aos objetivos traçados para o Futuro do concelho de Reguengos de Monsaraz, assinala-se um grande consenso por parte dos principais atores, em torno dos seguintes objetivos:

- Primeiro objetivo definido - *definir um plano estratégico de desenvolvimento para o concelho de médio / longo prazo;*
- Décimo objetivo - *promover, interna e externamente, a imagem do concelho amigo do ambiente e autossustentável;*
- Segundo objetivo definido - *apostar no desenvolvimento sustentável (economicamente e socialmente) e de relação com a natureza;*
- Quarto objetivo - *liderar a fileira do vinho, promovendo uma estratégia para o setor da vinha e do vinho articulada com o plano estratégico de desenvolvimento do concelho.*

Este consenso existente, torna possível concretizar a elaboração de um plano de desenvolvimento estratégico para o concelho participado pelos seus principais atores, bem como estruturar uma aposta em fatores como o desenvolvimento sustentável, ecológico e de relação com a natureza e na definição de uma estratégia concelhia para o setor da vinha e do vinho que se articula com o plano de desenvolvimento estratégico do concelho.

No entanto, uma das ameaças para a concretização deste último objetivo é a emergência de distanciamentos entre atores relativamente a objetivos, nomeadamente entre Esporão, S.A. e Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz, com posicionamentos muito distintos e com uma aparente incapacidade de unir esforços, o que pode vir a tornar-se a médio / longo prazo uma ameaça à estabilidade do sistema (concelho), sendo esta a principal divergência detetada no sistema.

Por outro lado, observa-se que de uma forma mais genérica existe uma significativa convergência entre um número considerável dos atores – chave, são eles as Novas Unidades Turísticas (Monte Alerta), os Novos Produtores Agrícolas (Green Boost), a Esporão, S.A., a Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz e ainda a Santa Casa da Misericórdia de Reguengos de Monsaraz.

Sublinha-se ainda a proximidade entre os Novos Produtores Agrícolas (representadas pela empresa Green Boost) e a Esporão, S.A. nas questões ambientais e de gestão da água.

São estas as divergências (potenciais conflitos) e as convergências (potenciais alianças) que se afiguram como essenciais na reflexão sobre o futuro do concelho de Reguengos de Monsaraz.

Conclusões e Recomendações Finais

Conclusão

Durante o desenvolvimento desta investigação, foi efetuada uma profunda reflexão sobre o concelho de Reguengos de Monsaraz. Esta foi elaborada tendo como base a opinião de diversas personalidades – chave do concelho, bem como com um painel de peritos diversificado e eclético e obviamente, na sua parte final, com os atores mais decisivos que atuam no território.

Os resultados desta reflexão (com recurso a várias fontes, tais como análise de informação documental sobre o território, informação trocada com informantes-chave do concelho, análise SWOT e a utilização de ferramentas metodológicas do designado «método dos cenários» de Michel Godet), originaram um significativo manancial de informação que importa agora sintetizar em conclusões e recomendações efetivas para o concelho de Reguengos de Monsaraz e para o processo de planeamento estratégico do seu desenvolvimento.

Propusemo-nos à partida para a presente investigação, proceder à realização de um diagnóstico prospetivo mediante a análise estrutural do sistema e da análise do jogo de atores. A delimitação e caracterização do sistema atual foi feita com a utilização da análise estrutural prospetiva, antecedida por uma análise SWOT (onde foram abordadas as principais debilidades e potencialidades do território). Analisámos a estratégia dos principais atores do território, procurámos compreender os objetivos que mais os mobilizam, e de que forma esse consenso pode contribuir para a definição de objetivos coletivos para o concelho de Reguengos de Monsaraz.

Na elaboração da análise estrutural, numa lógica de ferramenta de reflexão coletiva utilizámos o *software* MICMAC para a identificação de variáveis-chave, por outro lado utilizámos o *software* MACTOR para a análise do jogo de atores, da qual emergiram convergências, divergências e objetivos comuns.

Desta forma, os objetivos que foram definidos inicialmente para esta investigação foram amplamente conseguidos. Para além de trabalhar informação pertinente para a reflexão sobre o presente e futuro do concelho de Reguengos de Monsaraz através da primeira etapa do método prospetivo, foram abordados os atores considerados mais relevantes para o futuro do concelho, e estes foram integrados numa reflexão coletiva e numa “atitude prospetiva” sobre a construção do futuro e quais os vários caminhos que será possível percorrer.

De forma resumida, podemos referir que foram encontradas as variáveis mais importantes para o futuro do concelho de Reguengos de Monsaraz (variáveis-chave), nomeadamente as seguintes: var.3 - Localização geográfica do Alentejo Central; var.31 - Localização geográfica de Reguengos de Monsaraz; var.18 - Aptidão Agrícola do Território; var.39 - Produtos locais; var.8 - Évora – *Cluster* Aeronáutico e var.1 - Volume da População do Alentejo Central.

São também relevantes as seguintes variáveis: var.41 - Turismo e Património; var.5 - Atividades Económicas Alentejo Central; var.7 - Dinâmica Económica Regional; var.6 - Nível de Pobreza do Alentejo Central; var. 34 - Dinâmica Económica Local; var.33 - Rendimentos das famílias Reguengos de Monsaraz; var.29 - Densidade Populacional de Reguengos de Monsaraz; var.19- Atividades e Recursos ligados ao Turismo; var.30 – Migrações; var.17 - Tecido Empresarial Alentejo Central; var.32 - Perfil do Empresário do Concelho; var.13 - Nível de criação de emprego Regional e var.2 - Atração de nova População para o Alentejo.

Com base nestas variáveis, evidenciadas pelo *software* MICMAC, a opinião dos peritos e a perspetiva do próprio investigador, foi possível definir quais os atores mais importantes que deveriam ser considerados no “jogo de atores”, designadamente: António Cuco, Lda., Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz, Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz, Esporão, S.A, Green Boost (representando os Novos Produtores Agrícolas), Monte Alerta (representando as Unidades Turísticas) e a Santa Casa da Misericórdia de Reguengos de Monsaraz.

Foi então possível determinar através da aplicação de uma entrevista e de questionário, quais são para os atores os objetivos a concretizar para o concelho bem como o seu grau de concordância com eles. Foi também possível perceber quais os obje-

tivos com maior mobilização por parte dos atores, que foram nomeadamente: objetivo 1. *Definir um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Concelho de médio / longo prazo*; objetivo 10. *promover, interna e externamente, a imagem do concelho amigo do ambiente e autossustentável*; objetivo 2. *Apostar no desenvolvimento sustentável (economicamente e socialmente) e de relação com a natureza* e o objetivo 4. *Liderar a fileira do vinho, promovendo uma estratégia para o setor da vinha e o vinho articulada com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do concelho*.

Considerou-se que relativamente ao quarto objetivo, esta estratégia e aposta deve ser integrada e articulada com o primeiro objetivo definido (*1. Definir um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Concelho de médio / longo prazo*) devendo ser parte integrante da referida estratégia estruturante para o concelho.

Foram verificados quais os objetivos em que cada ator teve maior implicação de forma individualizada.

Foi possível determinar quais os atores dominantes no concelho - as Unidades Turísticas e os Novos Produtores Agrícolas do Concelho -; quais foram considerados os atores de charneira do sistema - Município de Reguengos de Monsaraz, Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz e Esporão, S.A. - e quais aqueles com menor influência e maior dependência - empresa António Cuco, Lda. - ou mesmo de total independência e parca influência em relação ao sistema - caso da Santa Casa da Misericórdia de Reguengos de Monsaraz.

Tivemos também uma visão sobre as principais alianças e consensos existentes no território bem como dos conflitos e divergências que emergem da relação entre os atores.

No que concerne a divergências e conflitos emerge da nossa análise um considerável antagonismo relativamente a objetivos, entre a Esporão, SA, e a Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz, o que pode indiciar uma incapacidade de unir esforços e vir a tornar-se a médio / longo prazo uma ameaça à estabilidade e indefinição no sistema.

Por outro lado, transparece uma grande convergência entre a maioria dos atores, nomeadamente entre as novas unidades turísticas, representado nesta investigação pelo Monte Alerta, os novos produtores agrícolas representados nesta investigação pela empresa Green Boost, a Esporão, S.A, a Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz e ainda a Santa Casa da Misericórdia.

Sublinha-se também a proximidade - muito forte - entre os Novos Produtores Agrícolas e a Esporão S.A., nomeadamente nos objetivos que envolveram questões ambientais e na importância do concelho ser atuante na gestão dos recursos hídricos do território.

Recomendações aos Atores

Considerou-se que também seria interessante, em virtude do processo desenvolvido, efetuar algumas recomendações aos atores que participaram nesta investigação.

À Câmara Municipal local, como ator de charneira do território conforme demonstrado na presente investigação, tem um papel que não se esgota numa componente administrativa, pelo que se recomenda que lidere um processo de gestão estratégica do futuro do território.

À Esporão, SA, recomenda-se que aprofunde a significativa convergência com os Novos Produtores Agrícolas do Concelho, nomeadamente nas questões ambientais e na gestão dos recursos naturais, saliente-se a água. Podendo ainda desenvolver uma aliança útil e profícua com outros atores.

À Cooperativa Agrícola de Reguengos sugere-se que faça uma aturada reflexão sobre os caminhos que pretende trilhar no futuro e que se possa aproximar de uma tendência concelhia em torno de vários objetivos, nomeadamente nas questões ambientais, para assim aumentar um significativo consenso local e participar numa visão coletiva para o concelho onde é, e seria cada vez mais, um ator primordial.

Recomenda-se ainda à Esporão, SA e à Cooperativa Agrícola local um aproximar de posições e preocupações, encontrando um denominador comum, que permita protagonizarem uma estratégia local para a vinha e para o vinho.

Aos Novos Produtores Agrícolas do Concelho e às Unidades Turísticas, solicita-se que assumam o papel dominante que possuem no sistema e que poderão aprofundar na próxima década, através de sistemas de representação coletiva e de uma visão estratégica para cada setor.

Ideias – Chave para o Futuro do Concelho

Numa primeira fase será importante estruturar o nosso pensamento estratégico, utilizando “novas lentes” para observarmos a realidade do concelho de Reguengos de Monsaraz, no que diz respeito à sua localização geográfica no Alentejo Central.

De facto o que há algumas décadas se considerava um constrangimento (e.g., a localização da cidade numa região desfavorecida, economicamente e demograficamente deprimida, e num país periférico da Europa), pode neste momento ser renovada com um novo olhar, que nos permite observar a nossa localização geográfica no “interior” de Portugal, no contexto Europeu e mesmo no *mapa mundi*, não como um constrangimento mas sim como uma efetiva oportunidade de desenvolvimento.

Portugal é hoje um dos destinos turísticos mais procurados no mundo e as zonas de interior do país são consideradas como de interesse para descobrir e viver. São já consideradas o “luxo do futuro”, devido à significativa qualidade de vida ambiental e de fruição da natureza que proporcionam a quem visita e a quem nestas regiões decide residir.

Considerando os aspetos anteriormente descritos, **deixamos assim uma primeira ideia – chave:** A localização do concelho de Reguengos de Monsaraz deixou de ser um constrangimento e é, neste momento, uma oportunidade e um fator contribuinte decisivo para o seu processo de desenvolvimento.

Motor económico do concelho nas últimas décadas, a atividade agrícola (Vitivinicultura e Olivicultura) é ainda responsável por parte significativa da nossa economia local e elemento importante na criação e manutenção de emprego no concelho.

Importa agora continuar a aproveitar a aptidão agrícola que o concelho possui, bem como a sua capacidade de gerar produtos de relativo sucesso, com a perspetiva de manter a qualidade

dos mesmos e conseguir aumentar a competitividade que os nossos produtos mais emblemáticos possuem dentro dos respetivos mercados. Para concretizar esta ideia são necessários vários fatores:

- a) Conceber uma estratégia concelhia para o setor da vinha e do vinho. Esta ideia foi traduzida pelos atores no quarto objetivo: *liderar a fileira do vinho, promovendo uma estratégia para o setor da vinha e do vinho articulada com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do concelho*. Dos quinze objetivos definidos para o concelho de Reguengos (confirmar quadro 14) este objetivo recolheu significativo consenso entre os principais atores do concelho (figura 26). No entanto, uma estratégia concelhia para o setor da vinha e do vinho só é eficaz se incluir os principais atores do setor no concelho - Esporão e Cooperativa Agrícola – no entanto o significativo distanciamento em termos de visão e posicionamento entre estes dois atores será o principal obstáculo a ultrapassar e provavelmente um dos principais elementos de indefinição estrutural do concelho perante o futuro.

Um outro fator significativo para o aproveitamento agrícola no concelho será certamente:

- b) A existência no concelho de projetos *de ponta* em termos tecnológicos e de inovação na área agrícola (vitivinicultura e olivicultura). Apenas com a existência deste tipo de projetos o concelho poderá por um lado manter-se competitivo e por outro projetar a imagem de concelho *produtor de excelência* nestes setores. Este fator contribuirá decisivamente para o posicionamento dos seus produtos e a sua competitividade em cada mercado.

Ainda continuando a aproveitar a aptidão agrícola do concelho será importante criar condições para:

- c) diversificar a produção agrícola presente no concelho, embora seja um processo de certa forma inevitável e em grande medida resultante da expansão do bloco de rega do Alqueva, importa enquadrar estas novas produções e produtores. A existência de projetos e parcerias entre os novos produtores com os atores tradicionais e de maior dimensão do concelho pode criar sinergias bastante positivas.

De referir que estes novos produtores foram considerados como atores dominantes para o futuro do concelho (Figura 28), não sendo dessa forma passíveis de desvalorizar.

Levando em linha de conta os considerandos anteriores, **deixamos então uma segunda ideia – chave:** A importância de conceber uma estratégia concelhia para o setor da vinha e do vinho que envolva, pelo menos os principais produtores, o que implica estimular a existência de projetos *de ponta*, na área vitivinícola e olivícola, bem como procurar diversificar a atividade agrícola local, enquadrando positivamente as novas tipologias de produções agrícolas que possam escolher o concelho para se estabelecerem.

O já referido desafio demográfico que o concelho enfrenta, que se enquadra num contexto nacional e até europeu de envelhecimento populacional agudo e que marcará significativamente as próximas décadas, deve ser mitigado e cabe a todos, em qualquer escala, contribuir para minimizar os seus efeitos. As medidas de atração e retenção de população podem ser feitas através de medidas diretas por exemplo, estímulo à natalidade, mas também de forma indireta e transversal através do estímulo da atividade económica, até porque em larga medida o êxodo populacional deve-se a situações de carência económica, de desemprego ou de falta de emprego adequado ou qualificado.

Dessa forma, a procura de captação de investimento e a diversificação do tecido económico do concelho afigura-se como bastante recomendável. Uma das ideias que surgiram nos discursos dos principais atores do concelho foi a possibilidade de existência de indústria local em áreas em que o setor dos vinhos é cliente, nomeadamente o fabrico de garrafas, rolhas, rotulagem e design gráfico. Esta ideia encontra-se plasmada no quinto objetivo definido para o concelho (confirmar Quadro 14): 5. *Fomentar desenvolvimento industrial local em áreas em que o setor do vinho é “cliente” (ex. garrafas, rolhas, rotulagem, design gráfico...)*, e apesar de não ter reunido muito consenso entre alguns atores (confirmar figura 26), que alegaram questões de escala para que uma indústria presente no concelho possa ser, de facto, competitiva – no entanto não deixa de ser uma ideia interessante e a reter e poderia efetivamente ser uma possibilidade coerente, com laivos de economia circular, de diversificação do tecido económico local.

O Turismo tem sido na última década, uma forte aposta a nível concelhio através de diversas iniciativas de *marketing* territorial como *Reguengos de Monsaraz - Cidade Europeia do Vinho 2015* e *Reguengos de Monsaraz - Capital dos Vinhos de Portugal*, que conseguiram

trazer visibilidade mediática e projeção nacional e internacional para o concelho. Na verdade tem existido um significativo esforço para promover a atratividade turística do concelho sempre em parceria com o setor vinícola. Recomenda-se pois, a continuidade deste trabalho e até o aprofundamento destas sinergias bem como a sua articulação e teste de coerência com uma possível estratégia local para o setor da vinha e do vinho, já aqui referida e também com o futuro Plano de Desenvolvimento Estratégico do Concelho.

Com um contexto nacional muito favorável em termos turísticos, do qual o concelho tem sido beneficiado por questões de conjuntura, o Turismo já é um importante sector da nossa economia no presente e será um sector essencial no Futuro. É no entanto importante perceber que tipo de Turismo queremos e desenvolverem-se ideias concertadas entre atores para o aumento do tempo médio da estadia dos turistas, para combater a sazonalidade e promover e preservar o nosso património edificado e imaterial.

Através dos argumentos acima demonstrados deixamos **uma Terceira ideia – chave: dar continuidade e aprofundar o trabalho desenvolvido de promoção turística do concelho a nível nacional e internacional.**

A nossa reflexão, esplanada no presente documento, remete-nos para uma questão muito interessante que surgiu durante a investigação, manifestada pelos atores e que na nossa opinião, se tornou central, para um pensamento prospetivo estratégico para o concelho de Reguengos de Monsaraz: - a ideia de que o concelho de Reguengos de Monsaraz “só” terá futuro se tiver uma consciência ambiental bem vincada e se tiver uma relação atípica até no contexto nacional com a natureza.

Esta ideia foi veiculada através do segundo e décimo objetivo apresentados nos quinze objetivos definidos pelos atores para o concelho de Reguengos de Monsaraz; *2. Apostar no desenvolvimento sustentável (economicamente e socialmente) e de relação com a natureza* e o *10. Promover, interna e externamente, a imagem do concelho amigo do ambiente e autossustentável*, objetivos estes que recolheram grande consenso entre os principais atores do concelho de Reguengos de Monsaraz (cf. figura 26).

De facto, esta visão ecológica e sustentável do futuro do concelho, pode mesmo ser uma das principais conquistas desta investigação, uma vez que esta visão pode de facto, ser um elemento diferenciador que distinga o concelho no mapa nacional e

internacional. Pode ser um elemento distintivo dos nossos produtos locais e pode ainda atrair população e turistas, por exemplo do norte da europa, tendencialmente muito preocupados com o ambiente e em que esta preocupação pesa decisivamente nas escolhas de produtos a consumir, de locais a visitar e na escolha de locais para residir e viver permanentemente ou sazonalmente.

Considerando os argumentos anteriores deixamos uma **Quarta ideia – chave:** Reguengos de Monsaraz - como uma marca territorial distintiva de concelho amigo do ambiente, ecológico e sustentável e com uma profunda relação e preocupação para com a natureza.

Todas estas ideias, recomendações e noções podem ser mais facilmente efetivadas se for concretizado um Plano de Desenvolvimento Estratégico para o concelho. Este plano pode ser decisivo para a concretização das anteriores ideias-chave e ser um documento guia e instrumento de coerência relativamente às opções tomadas para o território.

Dessa forma deve fazer parte desse Plano de Desenvolvimento Estratégico, como já foi referido anteriormente uma estratégia concelhia para o setor da vinha e do vinho, deve ainda integrar uma estratégia para o turismo e para a promoção turística do concelho, incluir elementos de reflexão estratégica para outros setores importantes como a área social, a cultura, a educação, serviços de saúde e de entre outros que se considerem relevantes.

A realização de um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o concelho foi proposto no primeiro dos quinze objetivos para o futuro do concelho (Quadro 14) e foi um objetivo que reuniu total consenso entre os principais atores do concelho (Figura 26), assumiram-se assim, todos disponíveis para participarem na elaboração desse Plano de Desenvolvimento Estratégico - o que garantiria um Plano Estratégico de Desenvolvimento participado e com o envolvimento dos principais atores do concelho de Reguengos de Monsaraz.

O trabalho desenvolvido nesta dissertação pode servir de preâmbulo à realização desse Plano de Desenvolvimento Estratégico e este ser um dos principais “produtos” que resulta desta investigação, uma vez que a ampla participação de personalidades, peritos e atores do concelho assegura que se trata de um processo consensual e (des)envolvido pelas principais forças do concelho.

Destaca-se o consenso generalizado e a ampla aceitação entre os atores mais decisivos do concelho da necessidade da elaboração de um documento de cariz prospetivo e dessa forma

da implementação de um processo de desenvolvimento no território estruturado e orientado para o longo prazo.

Deixamos assim a nossa **principal recomendação e quinta ideia – chave** resultante deste exercício académico: a elaboração de um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o concelho de Reguengos de Monsaraz que sirva de guia para toda a decisão e ação política no concelho na próxima década.

Este Plano de Desenvolvimento Estratégico é um documento fundamental para concretizar as recomendações definidas nesta dissertação e será um documento público, de charneira e consultável por entidades, empresas e cidadãos e consubstanciará a linha de desenvolvimento para o concelho na próxima década.

Relativamente a trabalhos futuros no âmbito aqui tratado, destaca-se a possibilidade do investigador apoiar a realização deste documento estratégico, bem como a implementação de uma visão estratégica e atitude prospetiva no concelho, desenvolvendo e aprofundando o trabalho agora iniciado. Por outro lado, seria interessante a realização de cenarização para o concelho de Reguengos de Monsaraz, concretizando a totalidade do «método dos cenários» de Godet neste concelho.

Foram estas as principais conclusões possibilitadas pelo desenvolvimento deste trabalho académico.

No entanto, na melhor tradição científica, outras questões se levantam, tais como: saberão os principais atores do concelho de Reguengos de Monsaraz unir-se em torno de objetivos e de uma estratégia coletiva para o concelho? Saberá e quererá a Câmara Municipal local ser o principal motor desse estilo de gestão virado para a construção do futuro de forma estratégica, sustentada e com ampla participação dos principais atores? Saberão alguns deles ultrapassar diferenças de visão em prol de um bem comum e coletivo que poderá trazer mais-valias para todos?

O conteúdo desta dissertação afigura-se de um interesse coletivo para o concelho de Reguengos de Monsaraz, uma vez que a conclusão de mais uma etapa académica para o autor pode e deve ser um ponto de partida para o concelho, nomeadamente na implementação de políticas pró-ativas, viradas para o Futuro e para a construção desse mesmo futuro.

O concelho de Reguengos de Monsaraz reúne excelente condição-base para ser pioneiro e um caso extraordinário de sucesso na implementação de forma participada do pensamento e planeamento estratégico do século XXI em Portugal.

Que saibamos pois, coletivamente, dar os passos certos para abraçar esta possibilidade e construir o seu melhor Futuro!

BIBLIOGRAFIA

- Arocena, J. (2002), *El Desarrollo Local - um Desafio Contemporâneo (2ª ed.)*. Taurus, Uruguai: Universidade Católica.
- Bas, E. (1999), *Prospectiva; herramientas para la gestión estratégica del cambio*, Barcelona, Ariel.
- Bell, W. (1997), *Foundations of future studies: Human Science for a new era. Purposes, Knowledge*. New Brunswick: Transaction Publications.
- Guerra, I. (2000), *Fundamentos e Processos de uma Sociologia da Acção (4ªed.)*. Lisboa: Principia.
- Guerra, I. (2006), *Participação e Acção colectiva: interesses, conflitos e consensos*. Estoril: Principia Editora.
- Giddens, A. (1990), *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Godet, M. (1993), *Manual de Prospectiva Estratégica. Da Antecipação à Acção*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Godet, M. (2000), *“A Caixa de ferramentas” da prospectiva Estratégica (Edição Portuguesa)*. Lisboa: Centro de Estudos de prospectiva e Estratégia.
- Godet, M. (2007), *Manual de Prospectiva Estratégica para as empresas e os territórios (3ªed.)*. Paris: Edições Dunod (Cadernos Lipsor).
- Godet, M. & Durance, P. (2011), *A Prospectiva Estratégica para as Empresas e Territórios*. Paris: Edições Dunod.
- Saragoça J. (2013), *Breves notas sobre análise prospectiva*. Évora: Universidade de Évora
- Saragoça, J. (2012), *Diagnóstico e Prospetiva Social, (Apontamentos)*, Évora: Universidade de Évora, Escola das Ciências Sociais.
- Muchnik j (1997), *Petites entreprises et grands enjeux : le développement agroalimentaire local*, (2º tome), L'Harmattan Paris

Nunes, R. Heitor.M. (2002), *Guia Prático de Prospectiva Regional em Portugal* Luxemburgo: Comissão Europeia.

Tavares, Maria (2004), *Estratégia e Gestão por Objetivos*, 2ª ed., Lisboa, Universidade Lusíada Editora

Kotler, Philip (1996), *Administração de Marketing*, São Paulo, Editora Atlas

Quivy, Raymond (2005), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4ª ed, Lisboa, Gradiva.

TESES ACADÉMICAS

Baião, J. (2014), *O diagnóstico sociológico da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja. Tese Doutoramento Sociologia*, Universidade de Évora.

Couto, A. (2013), *As Pequenas e Medias empresas e os seus empresários: Diversidade de contexto e percursos de Empreendedorismo em Portugal. Tese de Doutoramento Sociologia*, ISCTE.

Galvão, C (2016), *Políticas Sociais no Município de Mafra: Desafios e Possibilidades de Implementação sob o olhar da Sociologia. Dissertação de Mestrado Sociologia*, Universidade de Évora.

Saragoça J. (2010), *Governo Electrónico Local: Diagnostico Sociológico, Estratégias de Atores e Futuros Possíveis para o Distrito de Évora. Tese de Doutoramento em Sociologia*, Universidade de Évora.

ARTIGOS CIENTIFICOS

Amaro, Rogério Roque (2004). “*Desenvolvimento: Um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria*”. Cadernos de Estudos Africanos, nº 4. Lisboa: ISCTE, pp. 35-70

Chorincas, J. (2006). *Prospectiva territorial: conceitos, técnicas e exemplos Europeus*. Lisboa: Revista GeoInova, 12,275-295.

Godet, M. (2000). The art of scenarios and strategic planning: Tools and pitfalls, Technological Forecasting and Social Change, 65, 3-22.

Marques, A, (2011). *Da construção do Espaço à Construção do Território, Fluxos & Riscos*, nº 1, Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 75-88.

Marques, António Pedro (2017). *A estratégia de atores como metodologia de intervenção nos territórios*, Pensar o Futuro, Preparar a Mudança. Livro de Atas do 1.º Encontro de Prospetiva Évora, CICS.NOVA UÉvora - Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade de Évora. 144-159.

Perestrelo, Margarida (2007). *Prospectiva e Democracia Participativa: Potencialidades e Constrangimentos*, Cidades –Comunidades e Territórios, nº14, Lisboa: DINÂMIA'CET-IUL,61-69.

Santos, M. O., Baltazar, S.,& Santos, G. (2014).*Contributo da análise swot para a elaboração de cenários*, “*Renaissance of the Regions of Southern Europe*: Atas do XX Congresso de Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Rural”, Universidade de Évora, pp. 549-556.

PUBLICAÇÕES NÃO CIENTÍFICAS

Couto, M. (2009). *E se Obama fosse Africano? E outras interinvenções*. Lisboa: Editorial Caminho.

DOCUMENTOS EXTRAÍDOS DA INTERNET / WEBSITES CONSULTADOS

Monte – ACE (2007). Caracterização do Alentejo Central, Arraiolos: Autor, acessado em 5 Dezembro de 2017, Disponível em <http://www.monte-ace.pt/site/home.shtml>.

IEFDP Research (2014). *Empreendedorismo Jovem, Um Olhar sobre Portugal, 2014*. Acedido a 9 Dezembro 2017, Disponível em <http://www.ifdep.pt/assets/empreendedorismo-jovem-versao-web2.pdf>.

NERE (s.d.) Sistema Regional de Transferência de Tecnologia. Acedido em 18 Dezembro 2017, Disponível em http://www.nere.pt/sites/default/files/informacao_economica/pe_srtt_vf.pdf.

Alentejo2020 (2014). *Programa Operacional Regional do Alentejo*. Acedido 25 de Novembro de 2017, Disponível em <http://www.alentejo.portugal2020.pt/index.php/po-regional-do-alentejo-2014-2020>.

Monte Ace (s.d.). Linhas de Atuação. Acedido a 20 Dezembro 2017, Disponível em <http://www.monte-ace.pt/site/home.shtml>.

ANQEP IP (s.d.). Monitorização dos Centros Qualifica. Disponível em Plataforma Sigo <https://www.qualifica.gov.pt/#/login> Acedido em 20 Setembro de 2017.

Accenture (2016). Relatório *Accenture Technology Vision 2016*, acessado a 9 Dezembro de 2017, disponível em https://www.accenture.com/t00010101T000000Z_w_/br-pt/_acnmedia/Accenture/next-gen/tech-vision-2016-geo/assets/Accenture-IT-Tech-Trends-Technology-Vision-Executive-Summary-2016-Brazil.pdf#zoom=50.

APÊNDICES

(Apêndice A)

Entrevista a aplicar no âmbito

Da Análise Estratégica de Atores

***“CONSTRUÇÃO DA BASE» DE CENÁRIOS PARA O CONCE-
LHO DE REGUENGOS DE MONSARAZ 2030: DIAGNÓSTICO
SOCIOLOGICO PROSPETIVO E JOGO DE ATORES”***

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

José Luís Janeiro de Oliveira Merca

Reguengos de Monsaraz

2019

A presente Entrevista insere-se numa investigação de Mestrado em Sociologia intitulada “CONSTRUÇÃO DA BASE» DE CENÁRIOS PARA O CONCELHO DE REGUENGOS DE MONSARAZ 2030: DIAGNÓSTICO SOCIOLOGICO PROSPETIVO E JOGO DE ATORES”

Tendo como objetivo específico a recolha de informação de um ator, que foi considerado ator-chave, **o objetivo deste inquérito é reunir informação para a “construção da base” do método dos cenários para o concelho de Reguengos de Monsaraz, e, assim produzir conhecimento que possa contribuir para uma melhor tomada de decisão e um futuro melhor no concelho.**

A sua colaboração será fundamental para a qualidade da investigação. Desta forma, agradeço que responda com cuidado, ponderação e propriedade pois a qualidade da investigação está dependente da qualidade da informação fornecida. Comprometemo-nos a utilizar esta informação apenas e exclusivamente no âmbito da presente investigação, assegurando a confidencialidade e o anonimato das respostas.

Em caso de dúvida deve contactar o investigador através das seguintes formas:

Correio eletrónico: joseluismerca@gmail.com

Telemóvel: 965 269 076

Agradeço muito a sua participação e contributo para a investigação!

Muito Obrigado!

O Mestrando

José Luís Janeiro de Oliveira Merca

PARTE I

Identificação da Instituição Respondente:

Identificação do Inquirido:

Cargo que exerce na Instituição:

Idade: _____

Habilitações:

PARTE II

Questão 1 - Considerando as necessidades de desenvolvimento do Concelho quais são os objetivos para o concelho no horizonte 2030?

Questão 2 - De que meio dispõe para contribuir para esses objetivos no contexto do desenvolvimento do concelho?

Questão 3 - Quais os obstáculos que poderão dificultar a implementação destes objetivos?

Muito Obrigado pela colaboração!

(Apêndice B)

Questionário a Aplicar no âmbito da análise Estratégica de Atores

“CONSTRUÇÃO DA BASE» DE CENÁRIOS PARA O CONCELHO DE REGUENGOS DE MONSARAZ 2030: DIAGNÓSTICO SOCIOLÓGICO PROSPETIVO E JOGO DE ATORES”

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

José Luís Janeiro de Oliveira Merca

Reguengos de Monsaraz

2019

O presente Questionário insere-se numa investigação de Mestrado em Sociologia intitulada “CONSTRUÇÃO DA BASE» DE CENÁRIOS PARA O CONCELHO DE REGUENGOS DE MONSARAZ 2030: DIAGNÓSTICO SOCIOLOGICO PROSPETIVO E JOGO DE ATORES”

Tendo como objetivo específico a recolha de informação de um ator, que foi considerado ator-chave, **o objetivo deste inquérito é reunir informação para a “construção da base” do método dos cenários para o concelho de Reguengos de Monsaraz, e, assim produzir conhecimento que possa contribuir para uma melhor tomada de decisão e um futuro melhor no concelho.**

A sua colaboração será fundamental para a qualidade da investigação. Desta forma, agradeço que responda com cuidado, ponderação e propriedade pois a qualidade da investigação está dependente da qualidade da informação fornecida. Comprometemo-nos a utilizar esta informação apenas e exclusivamente no âmbito da presente investigação, assegurando a confidencialidade e o anonimato das respostas.

Em caso de dúvida deve contactar o investigador através das seguintes formas:

Correio eletrónico: joseluismerca@gmail.com

Telemóvel: 965 269 076

Agradeço muito a sua participação e contributo para a investigação!

Muito Obrigado!

O Mestrando

José Luís Janeiro de Oliveira Merca

PARTE I

Identificação da Instituição Respondente:

Identificação do Inquirido:

Cargo que exerce na Instituição:

Idade: _____

Habilitações:

PARTE II

Enquanto representante de uma empresa / organização do concelho de Reguengos de Monsaraz refira em que medida concorda ou discorda com os seguintes objetivos estratégicos para o Futuro do concelho de Reguengos de Monsaraz no horizonte 2030.

[Considere a seguinte escala: **-4** = Discordo absolutamente com o Objetivo; **-3** = Discordo fortemente com o Objetivo; **-2** = Discordo com o Objetivo; **-1** = Discordo pouco com o Objetivo; **0** = Não concordo nem discordo com o objetivo; **1** = Concordo pouco com o Objetivo; **2** = Concordo com o Objetivo; **3** = Concordo muito com o Objetivo; **4** = Concordo plenamente com o Objetivo]

Objetivos para o Futuro do Concelho de Reguengos de Monsaraz	Discordância						Concordância			
	-4	-3	-2	-1	0		1	2	3	4
1. Definir um Plano Estratégico de Desenvolvimento para o Concelho de médio / longo prazo.										
2. Apostar no desenvolvimento sustentável (económicamente e socialmente) e de relação com a natureza.										
3. Ser protagonista (ator vigilante e actuante) relativamente à gestão da quantidade e da qualidade dos recursos hídricos da barragem de Alqueva.										
4. Liderar a fileira do vinho, promovendo uma estratégia para o setor da vinha e o vinho articulada com o Plano Estratégico de Desenvolvimento do concelho.										
5. Fomentar desenvolvimento industrial local em áreas em que o setor do vinho é “cliente” (ex: garrafas, rolhas, rotulagem, design gráfico...).										
6. Implementar processos de certificação de produtos locais.										
7. Conjuguar a programação cultural com a oferta turística, combatendo a “sazonalidade” da procura.										
8. Fomentar estratégias locais concertadas para o aumento do número médio das estadias turísticas.										
9. Potenciar estratégias de diversificação da atividade agrícola do concelho.										
10. Promover, interna e externamente, a imagem do concelho amigo do ambiente e auto-sustentável.										
11. Combater a desertificação humana, através de políticas de atracção e retenção de população.										
12. Promover a articulação entre os atores para formar “mão-de-obra” de qualidade e qualificada e com perfil adequado para a oferta de emprego existente no concelho.										
13. Reforçar a educação e a formação cultural e cívica dos reguenguenses.										
14. Aumentar a oferta cultural, com momentos culturais relevantes, diversificados e de qualidade, de modo articulado com a estratégia de desenvolvimento do concelho.										
15. Investir na conservação e promoção do património local material e imaterial.										

2 - Enquanto representante de uma empresa / organização do concelho de Reguengos de Monsaraz avalie o grau de dependência direta da empresa / organização que representa em relação aos restantes atores – chave presentes no concelho.

[Considere a seguinte Escala: **0** = para cumprir a atividade a Entidade/Organização não depende diretamente da outra Entidade/Organização; **1** = Dependência Fraca (a nível de alguns processos); **2** = Dependência Moderada (a Nível de Projetos); **3** = Dependência Forte (a nível da Missão); **4** = Dependência Muito Forte (a nível da Própria existência); Não Aplicável (caso seja a entidade que esta a responder)]

	0	1	2	3	4	N.A.
H. Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz (RM)						
I. Cooperativa Agrícola – CARMIM						
J. Esporão, SA						
K. Santa Casa Misericórdia de RM						
L. António Cuco, Lda. (SHARISH Gin)						
M. Unidades Turísticas						
N. Novos Produtores Agrícolas						

3 - Enquanto representante de uma empresa / organização do concelho de Reguengos de Monsaraz avalie a probabilidade de as seguintes (potenciais) ameaças se manifestarem perante os objetivos definidos no âmbito desta investigação, para o Futuro do concelho de Reguengos de Monsaraz (Cf. pergunta n.º 1);

[Considere a Escala: **0** = Nada Provável; **1** = Pouco provável; **2** = Provável; **3** = Muito Provável; **4** = Completamente Provável]

(Se entender, acrescente outras ameaças usando o espaço para o efeito)

Potenciais ameaças para os Objetivos definidos para o Futuro do Concelho de Reguengos de Monsaraz	Escala				
	0	1	2	3	4
1. Falta de capacidade nacional para discutir o próximo Programa Comunitário de Financiamento.					
2. Falta de capacidade técnica e de visão estratégica dos municípios para estabelecerem projetos e cooperarem em rede.					
3. Falta de vontade / ambição política dos eleitos do poder local para o planeamento estratégico.					
4. Mudança de decisores, que pode provocar alterações profundas nos planos e nas visões estratégicas para o concelho.					
5. Falta de consenso local acerca da estratégia de desenvolvimento, por diferentes ideologias dos atores.					
6. Escassez de recursos naturais, nomeadamente a água.					
7. A inexistência de um Plano Estratégico de Desenvolvimento.					
8. Falta de massa crítica e a falta de mão-de-obra qualificada.					
9. Questões ambientais negativas, que podem influenciar a imagem turística do concelho.					
10. Escassez de recursos financeiros.					
11. Dificuldade em que exista um trabalho em rede entre os atores locais.					
12. Dificuldades de comunicação e divulgação dos objetivos					
13. A existência de uma visão individualista por parte da maioria dos atores locais.					
14. Dificuldade de cooperação do Governo Central para com o poder local na definição de estratégias territorializadas.					
15. Outro (refira qual): _____					

16. Outro	(refira	qual):					
-----------	---------	--------	--	--	--	--	--

4 – Considerando os objetivos definidos para o concelho de Reguengos de Monsaraz (Cf. Pergunta n.º 1), avalie o grau de importância de cada um dos possíveis fatores críticos de sucesso para a sua implementação (isto é, situações que devem verificar-se para atingir os objetivos).

[Considere a Escala: 0 = Sem importância; 1 = Pouco importante; 2 = Moderadamente importante; 3 = Muito importante; 4 = Extremamente importante]

Fator crítico de sucesso para a implementação dos objetivos para o concelho de Reguengos de Monsaraz	Escala				
	0	1	2	3	4
1. Consenso alargado, entre os atores, sobre os objetivos de desenvolvimento.					
2. Vontade política local (dos eleitos e outros decisores políticos) para iniciarem um processo de desenvolvimento planeado a médio/longo prazo para o concelho.					
3. Existência de meios <u>financeiros</u> para realizar um processo de planeamento de médio / longo prazo.					
4. Existência de meios humanos com capacitação (<i>Know How</i>) para assegurarem a conceção e concretização de um processo de planeamento de médio/longo prazo.					
5. Interesse dos atores locais para participarem num processo de planeamento coletivo para o concelho.					
6. Compreensão coletiva da mais-valia da implementação de métodos de planeamento prospetivo (médio/ longo prazo).					

O questionário termina aqui!

Muito Obrigado pela colaboração!

(Apêndice C)

Identificação dos Informantes – Chaves, do Painel de Peritos e dos respondentes da Entrevista e Questionário

Informantes – Chave

Vitor Martelo – Presidente da Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz entre 1976 e 2009.

José Roquette - Fundador e Presidente do Conselho de Administração da Esporão SA.

Carlos Zorrinho – Professor Universitário e Eurodeputado.

Ana Paula Amendoeira – Diretora Regional de Cultura.

José Calixto – Presidente da Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz (2009 – presente).

Ilídio Tavares – Professor aposentado, artista plástico e autor de várias publicações sobre Reguengos de Monsaraz.

Anabela Caeiro – desempenha funções no Gabinete do Presidente da Câmara Municipal, responsável por diversas candidaturas na área do património material e imaterial.

Manuel Galante - Provedor da Santa Casa da Misericórdia de Reguengos de Monsaraz.

António Baptista – Ex-membro do Gabinete do Presidente no Município de Mourão, mais de 30 anos de experiência no poder local.

Painel de Peritos

NOME	CARGO
<i>António Baptista</i>	Ex-membro do Gabinete do Presidente no Município de Mourão
<i>André Espenica</i>	Secretário Técnico da Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central
<i>Anabela Caeiro</i>	Gabinete do Presidente Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz
<i>José Bravo Nico</i>	Diretor do Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora
<i>Carlos Zorrinho</i>	Eurodeputado
<i>Luís Carapinha</i>	Professor / Tribuna do Alentejo
<i>Manuel Galante</i>	Provedor

Entrevistados e respondentes dos Questionários Aplicados

EMPRESA / ENTIDADE	CARGO	NOME
António Cuco, Lda.	Fundador / CEO	<i>António Cuco</i>
Câmara Municipal de Reguengos de Monsaraz	Presidente da Câmara	<i>José Gabriel Calixto</i>
Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz	Presidente da Direção	<i>Manuel Feijão</i>
Esporão, S.A.	Presidente / Fundador	<i>José Roquette</i>
Green Boost	Fundador / CEO	<i>Daniel Cardoso/ Ana Chita</i>
Monte Alerta (Unidades de Turismo)	Fundadora / CEO	<i>Maria Vitória Duarte</i>
Santa Casa da Misericórdia	Provedor	<i>Manuel Galante</i>

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

_____, *Portador do Cartão de Cidadão nr.º _____*, com a data de validade ____/____/____ declara de forma livre, esclarecida, específica e inequívoca que autoriza a utilização dos seus comentários, opiniões e contributos, decorrentes da sua condição de perito no contexto da investigação desenvolvida, para serem considerados e incluídos na Dissertação de Mestrado ***“CONSTRUÇÃO DA BASE» DE CENÁRIOS PARA O CONCELHO DE REGUENGOS DE MONSARAZ 2030: DIAGNOSTICO SOCIOLOGICO PROSPECTIVO E JOGO DE ATORES ”*** de *José Luís Janeiro de Oliveira Merca*, Portador do Cartão de Cidadão nr.º 10903301, com a data de validade 10/06/2020, aluno nr.º 34616 da Universidade de Évora.

(Assinatura)

Évora, Setembro de 2018

(Apêndice E)

RESULTADOS MICMAC

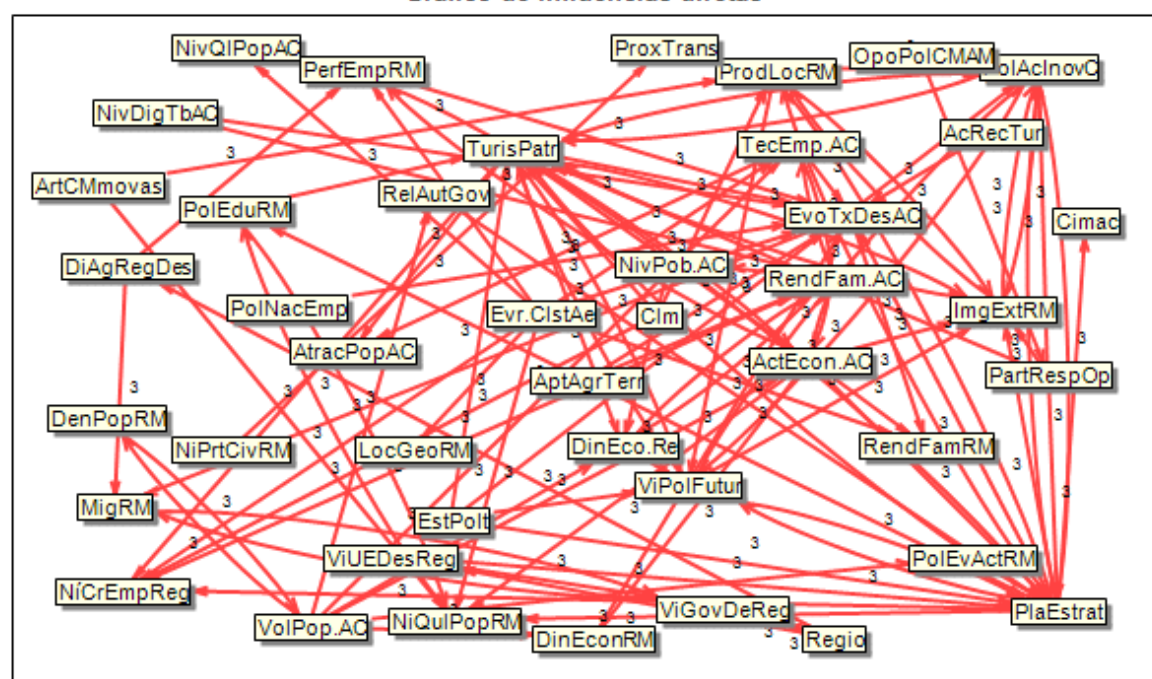
Classificações das variáveis de acordo com suas in

Fileira	Variável		Variável
1	3 - LocGeo.AC		3 - LocGeo.AC
2	46 - PlaEstrat		41 - TurisPatr
3	41 - TurisPatr		46 - PlaEstrat
4	5 - ActEcon.AC		5 - ActEcon.AC
5	6 - NivPob.AC		31 - LocGeoRM
6	7 - DinEco.Re		7 - DinEco.Re
7	31 - LocGeoRM		39 - ProdLocRM
8	18 - AptAgrTerr		18 - AptAgrTerr
9	34 - DinEconRM		6 - NivPob.AC
10	39 - ProdLocRM		34 - DinEconRM
11	8 - Evr.ClstAe		19 - AcRecTur
12	29 - DenPopRM		8 - Evr.ClstAe
13	1 - VolPop.AC		45 - ViPolFutur
14	25 - Regio		1 - VolPop.AC
15	30 - MigRM		40 - Clm
16	33 - RendFamRM		33 - RendFamRM
17	19 - AcRecTur		17 - TecEmp.AC
18	13 - NiCrEmpReg		9 - ProgReg.De
19	45 - ViPolFutur		29 - DenPopRM
20	9 - ProgReg.De		25 - Regio
21	17 - TecEmp.AC		30 - MigRM
22	32 - PerfEmpRM		13 - NiCrEmpReg
23	2 - AtracPopAC		32 - PerfEmpRM
24	40 - Clm		24 - DiAgRegDes
25	23 - ViGovDeReg		48 - PolAclnovC
26	48 - PolAclnovC		51 - ImgExtRM
27	51 - ImgExtRM		23 - ViGovDeReg
28	24 - DiAgRegDes		2 - AtracPopAC
29	26 - EvolDem.RM		26 - EvolDem.RM
30	14 - EvoTxDesAC		14 - EvoTxDesAC
31	4 - RendFam.AC		4 - RendFam.AC
32	15 - NivDigTbAC		44 - PartRespOp
33	37 - NiQulPopRM		15 - NivDigTbAC
34	42 - EstPolt		20 - AquaPtGest
35	44 - PartRespOp		37 - NiQulPopRM
36	27 - PolAtrcPop		27 - PolAtrcPop
37	16 - PolNacEmp		42 - EstPolt
38	20 - AquaPtGest		12 - NivQIPopAC
39	12 - NivQIPopAC		16 - PolNacEmp
40	38 - PolEduRM		38 - PolEduRM
41	28 - PolEvActRM		22 - ViUEDesReg
42	22 - ViUEDesReg		28 - PolEvActRM
43	50 - OpoPolCMAM		21 - Cimac
44	21 - Cimac		50 - OpoPolCMAM
45	47 - ArtCMmovas		49 - RelAutGov
46	49 - RelAutGov		47 - ArtCMmovas

47	35 - TercSector		35 - TercSector
48	36 - NiPrtCivRM		43 - ProxTrans
49	43 - ProxTrans		11 - NivPCivAC
50	11 - NivPCivAC		36 - NiPrtCivRM
51	10 - LitPolPop.		10 - LitPolPop.

UFSOR-EPITA-MCMAC

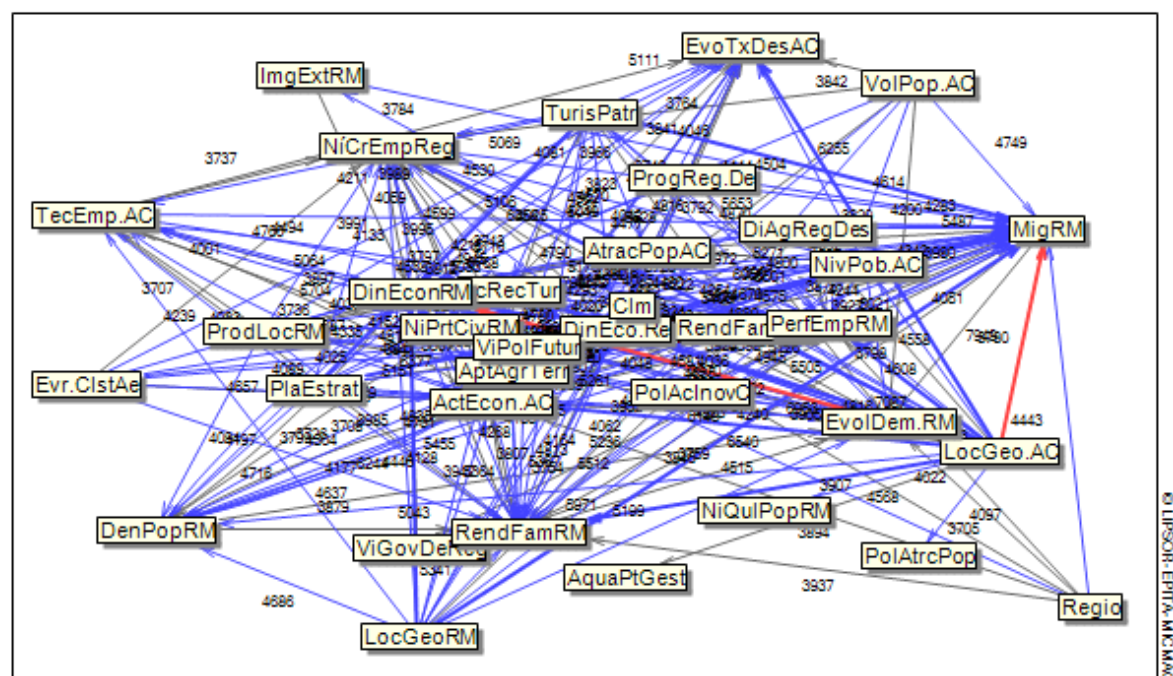
Gráfico de influências diretas



UFSOR-EPITA-MCMAC

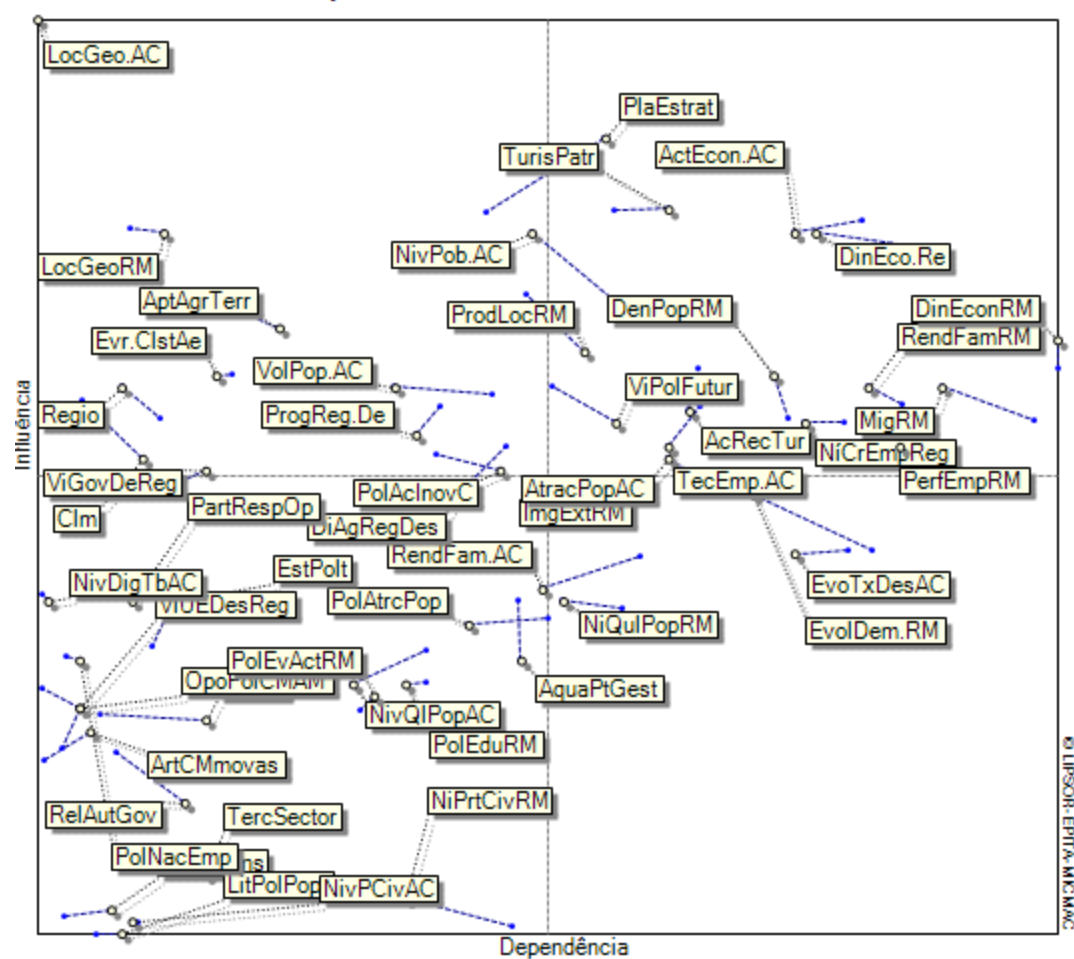
- Influências mais fracas
- Influências fracas
- influências médias
- Influências fortes
- Influências mais importantes

Gráfico de influências indiretas



© UFSO-EPITA-MCMAC

O mapa dos deslocamentos : Direto/Indireta



51 : ImgExtRM	2345	163	481	1859	81	2033	2452	264	183	579	2661	300	1 : VolPop.AC
50 : OpoPolCMAM	1960	121	371	1512	86	1751	1986	197	144	478	2195	250	2 : AtracPopAC
49 : RelAutGov	4085	289	773	3286	144	3666	4240	422	281	1019	4575	472	3 : LocGeo.AC
48 : PolAcInovC	1628	114	317	1228	82	1387	1683	200	125	431	1816	197	4 : RendFam.AC
47 : ArtCMmovas	3180	243	542	2493	114	2826	3193	357	261	744	3710	312	5 : ActEcon.AC
46 : PlaEstrat	2808	205	478	2141	139	2487	2771	309	212	691	3133	310	6 : NivPob.AC
45 : ViPolFutur	3035	216	508	2432	125	2690	3086	340	230	771	3417	350	7 : DinEco.Re
44 : PartRespOp	2489	167	446	1975	100	2219	2504	258	202	612	2840	305	8 : Evr.ClstAe
43 : ProxTrans	2357	186	413	1876	97	2119	2401	254	154	567	2741	246	9 : ProgReg.De
42 : EstPolt	49	3	19	47	3	40	58	8	8	15	74	10	10 : LitPolPop.
41 : TurisPatr	125	7	27	102	9	106	115	19	21	38	131	16	11 : NivPCivAC
40 : Clm	1223	98	247	975	52	1056	1267	166	92	331	1424	156	12 : NivQIPopAC
	2224	150	431	1730	99	1998	2226	256	226	571	2552	282	13 : NiCrEmpReg
	1697	112	350	1321	84	1461	1754	205	175	428	1903	230	14 : EvoTxDesAC
	1477	109	287	1151	67	1278	1472	200	168	378	1713	196	15 : NivDigTbAC
	1207	97	260	925	72	1049	1210	156	112	313	1394	143	16 : PolNacEmp
	2218	163	459	1697	97	1947	2260	270	204	549	2594	290	17 : TecEmp.AC
	2759	192	488	2118	106	2402	2771	314	239	665	3110	334	18 : AptAgrTerr
	2632	208	448	2104	96	2326	2656	284	197	622	3032	248	19 : AcRecTur
	1593	107	262	1229	56	1402	1610	167	126	409	1757	167	20 : AquaPtGest
	1115	95	179	924	42	994	1149	116	51	257	1251	101	21 : Cimac
	1313	91	198	1063	42	1223	1334	110	88	313	1418	104	22 : ViUEDesReg
	2104	142	394	1707	76	1870	2129	220	163	527	2300	267	23 : ViGovDeReg
	2168	161	411	1680	76	1909	2201	243	158	541	2431	256	24 : DiAgRegDes
	2410	175	441	1928	90	2141	2457	243	159	602	2667	264	25 : Regio
	1661	111	314	1268	87	1458	1711	185	121	436	1852	194	26 : EvolDem.RM
	1389	92	266	1040	57	1211	1406	152	119	347	1529	171	27 : PolAtrcPop
	1040	71	192	770	53	939	1028	102	85	228	1158	116	28 : PolEvActRM
	2189	163	452	1718	91	1905	2228	249	166	538	2556	285	29 : DenPopRM
	2166	156	446	1712	111	1941	2230	248	199	527	2631	255	30 : MigRM
	3176	233	545	2590	111	2868	3261	331	218	793	3598	333	31 : LocGeoRM
	2094	154	467	1613	94	1821	2188	255	179	538	2419	263	32 : PerfEmpRM
	2340	169	433	1829	105	2098	2346	263	190	579	2627	300	33 : RendFamRM
	2559	178	456	2102	102	2308	2526	266	205	628	2815	320	34 : DinEconRM
	339	20	103	248	19	302	390	45	53	88	436	36	35 : TercSector
	126	10	109	109	10	105	120	28	23	42	121	16	36 : NiPrtCivRM
	1498	125	236	1174	68	1301	1503	179	82	373	1707	161	37 : NiQulPopRM
	1139	87	177	877	61	1029	1178	137	82	295	1344	109	38 : PolEduRM
	2877	217	491	2286	102	2543	2916	326	234	697	3334	292	39 : ProdLocRM
	2409	190	412	1905	90	2136	2466	256	145	591	2756	239	40 : Clm
	3292	234	560	2644	113	2896	3285	346	241	799	3648	369	41 : TurisPatr
	1544	116	210	1276	66	1367	1528	152	113	372	1765	126	42 : EstPolt
	214	15	15	179	18	198	175	17	17	49	208	17	43 : ProxTrans
	1679	133	272	1296	70	1514	1719	176	138	383	1984	118	44 : PartRespOp
	2509	207	431	2009	96	2255	2567	274	182	608	2951	212	45 : ViPolFutur
	3235	230	552	2627	147	2927	3347	333	198	819	3652	318	46 : PlaEstrat
	874	53	113	697	40	778	883	85	64	226	970	91	47 : ArtCMmovas
	2323	164	315	1835	88	2063	2288	232	153	575	2526	221	48 : PolAcInovC
	941	74	144	722	28	856	963	95	76	238	1101	60	49 : RelAutGov
	995	68	121	863	36	876	942	107	92	265	1114	101	50 : OpoPolCMAM
	2136	152	356	1792	78	1897	2162	208	141	560	2410	218	51 : ImgExtRM

© UPSOR-EPTA-MICMAC

	27 : PolAtrcPop	28 : PolEvActRM	29 : DenPopRM	30 : MigRM	31 : LocGeoRM	32 : PerfEmpRM	33 : RendFamRM	34 : DinEconRM	35 : TercSector	36 : NiPrtCivRM	37 : NiQulPopRM	38 : PolEduRM	39 : ProdLocRM
1 : VolPop.AC	2446	1649	3607	4749	494	4200	4068	4816	550	2333	2760	1945	2333
2 : AtracPopAC	2014	1285	2945	3829	455	3429	3333	3925	456	1841	2323	1474	1842
3 : LocGeo.AC	4097	2648	5971	7949	807	7087	6849	8050	908	3775	4568	3123	3952
4 : RendFam.AC	1648	1041	2479	3351	331	2990	2937	3434	413	1632	2007	1363	1634
5 : ActEcon.AC	3226	2072	4637	6056	678	5592	5367	6377	732	2975	3668	2396	3004
6 : NivPob.AC	2823	1776	4168	5487	629	5021	4823	5662	685	2705	3293	2174	2713
7 : DinEco.Re	3089	1922	4446	5919	647	5406	5236	6073	704	2913	3571	2396	2990
8 : Evr.ClstAe	2436	1520	3633	4798	566	4463	4304	4983	559	2351	2918	1916	2396
9 : ProgReg.De	2358	1519	3436	4614	491	4168	4048	4790	503	2241	2757	1794	2314
10 : LitPolPop.	100	79	108	137	9	117	94	139	26	85	66	69	59
11 : NivPCivAC	139	101	206	233	24	208	184	226	39	115	130	101	123
12 : NivQIPopAC	1270	812	1859	2519	261	2290	2249	2627	293	1281	1576	1053	1195
13 : NiCrEmpReg	2274	1433	3393	4444	500	4042	3916	4599	554	2139	2699	1750	2181
14 : EvoTxDesAC	1754	1152	2592	3393	329	3049	2882	3433	444	1666	1985	1445	1720
15 : NivDigTbAC	1532	992	2267	2973	344	2769	2626	3093	356	1544	1838	1238	1438
16 : PolNacEmp	1267	818	1828	2425	295	2270	2167	2561	298	1277	1522	1018	1172
17 : TecEmp.AC	2315	1497	3447	4562	529	4215	4025	4760	522	2298	2810	1856	2239
18 : AptAgrTerr	2832	1793	4177	5501	616	5021	4813	5667	644	2766	3335	2218	2715
19 : AcRecTur	2597	1699	3708	4924	499	4480	4235	5033	604	2383	2879	1993	2541
20 : AquaPtGest	1500	955	2246	3033	280	2684	2553	2978	343	1401	1732	1177	1553
21 : Cimac	1040	669	1473	1962	214	1760	1761	1996	206	930	1172	774	1025
22 : VIUEDesReg	1148	706	1678	2219	221	1948	1904	2191	283	948	1220	828	1167
23 : ViGovDeReg	1992	1293	2987	3970	378	3522	3403	3985	517	1832	2263	1604	2003
24 : DiAgRegDes	2179	1383	3198	4283	468	3893	3739	4362	483	2105	2538	1707	2096
25 : Regio	2291	1440	3320	4443	501	4022	3937	4515	497	2121	2624	1765	2242
26 : EvolDem.RM	1781	1139	2580	3395	375	3050	2932	3462	431	1703	2011	1369	1657
27 : PolAtrcPop	1452	935	2186	2846	305	2530	2428	2880	356	1406	1687	1131	1392
28 : PolEvActRM	1070	698	1627	2019	250	1814	1741	2102	287	959	1217	736	965
29 : DenPopRM	2385	1581	3389	4520	486	4052	3879	4657	550	2284	2630	1852	2158
30 : MigRM	2375	1535	3402	4353	549	4051	3905	4670	509	2166	2763	1721	2141
31 : LocGeoRM	3240	2085	4686	6148	634	5512	5341	6244	737	2937	3585	2393	3048
32 : PerfEmpRM	2253	1473	3259	4342	470	3914	3759	4481	494	2202	2600	1793	2087
33 : RendFamRM	2291	1455	3440	4598	534	4159	4063	4731	574	2193	2753	1778	2208
34 : DinEconRM	2503	1582	3726	4870	566	4416	4352	4998	615	2355	2877	1903	2324
35 : TercSector	435	287	604	784	66	707	643	838	104	384	444	343	397
36 : NiPrtCivRM	122	84	160	199	16	165	160	181	36	87	108	89	129
37 : NiQulPopRM	1457	935	2119	2857	302	2581	2563	2961	332	1415	1749	1171	1416
38 : PolEduRM	1158	704	1666	2273	254	2090	2021	2357	240	1098	1438	858	1155
39 : ProdLocRM	2878	1859	4197	5565	557	5010	4835	5704	665	2686	3291	2208	2761
40 : Clm	2440	1574	3493	4692	481	4254	4062	4780	505	2316	2767	1868	2383
41 : TurisPatr	3293	2115	4815	6255	664	5653	5449	6358	789	3068	3671	2533	3115
42 : EstPolt	1412	945	1965	2628	186	2301	2153	2586	362	1138	1417	1070	1455
43 : ProxTrans	151	101	215	273	25	270	237	281	60	114	140	123	167
44 : PartRespOp	1656	1055	2401	3127	287	2811	2658	3228	403	1417	1805	1187	1632
45 : ViPolFutur	2532	1645	3655	4800	468	4324	4164	4948	581	2270	2808	1855	2405
46 : PlaEstrat	3387	2157	4716	6222	674	5584	5455	6387	763	3053	3686	2472	3070
47 : ArtCMmovas	878	565	1254	1610	157	1450	1378	1605	216	763	971	639	842
48 : PolAcInovC	2152	1360	3201	4244	426	3812	3684	4232	522	1971	2483	1639	2204
49 : RelAutGov	850	532	1240	1714	136	1521	1419	1700	182	723	928	633	933
50 : OpoPolCMAM	960	633	1304	1714	122	1521	1431	1661	276	788	897	763	927
51 : ImgExtRM	2144	1417	3036	4046	357	3580	3445	3989	503	1872	2255	1610	2075

© UPSOR-EPTA-MICMAC

	14 : EvoTxDesAC	15 : NivDigTbAC	16 : PolNacEmp	17 : TecEmp.AC	18 : AptAgrTerr	19 : AcRecTur	20 : AquaPtGest	21 : Cimac	22 : VIUEDesReg	23 : ViGovDeReg	24 : DiAgRegDes	25 : Regio	26 : EvoIDem.RM
1 : VolPop.AC	3842	98	204	3216	877	3118	2278	362	91	731	2296	667	3980
2 : AtracPopAC	3194	60	169	2582	667	2498	1849	290	62	559	1852	532	3322
3 : LocGeo.AC	6420	134	347	5320	1533	5302	3894	606	126	1170	3798	1042	6683
4 : RendFam.AC	2761	86	174	2290	602	2185	1554	277	95	473	1622	455	2725
5 : ActEcon.AC	5049	106	254	4137	1161	4068	3040	398	106	994	2945	841	5218
6 : NivPob.AC	4504	102	236	3674	925	3585	2649	393	118	812	2590	760	4558
7 : DinEco.Re	4927	102	254	4033	1063	3927	2959	426	116	864	2827	839	4945
8 : Evr.ClstAe	4059	104	198	3270	911	3206	2378	350	91	742	2325	702	4011
9 : ProgReg.De	3764	106	209	3051	931	3081	2239	400	85	679	2206	581	3875
10 : LitPolPop.	94	0	2	77	17	86	62	1	0	31	71	24	130
11 : NivPCivAC	163	2	5	139	39	162	111	13	2	39	110	38	200
12 : NivQIPopAC	2082	64	128	1732	472	1677	1162	187	59	348	1240	371	2102
13 : NiCrEmpReg	3696	86	204	3024	780	2948	2133	340	104	675	2119	611	3728
14 : EvoTxDesAC	2740	60	134	2310	598	2252	1644	282	81	507	1620	485	2762
15 : NivDigTbAC	2462	52	124	2019	501	1952	1393	170	48	454	1441	483	2545
16 : PolNacEmp	2005	56	113	1677	401	1592	1133	185	53	386	1212	357	2059
17 : TecEmp.AC	3784	100	206	3109	785	2978	2139	338	101	709	2212	656	3857
18 : AptAgrTerr	4570	104	234	3736	953	3589	2658	389	110	834	2636	803	4635
19 : AcRecTur	3966	66	185	3268	951	3349	2438	345	65	707	2314	657	4133
20 : AquaPtGest	2401	42	127	1961	547	2013	1459	204	38	392	1396	405	2532
21 : Cimac	1613	42	82	1337	456	1363	1027	191	29	267	964	257	1651
22 : VIUEDesReg	1801	22	84	1478	463	1576	1183	168	29	304	1037	272	1845
23 : ViGovDeReg	3220	66	168	2671	786	2702	1964	336	62	546	1876	534	3283
24 : DiAgRegDes	3475	80	202	2890	793	2845	2036	332	82	618	2059	587	3595
25 : Regio	3670	92	208	3043	908	3035	2306	425	81	664	2190	615	3705
26 : EvoIDem.RM	2754	66	154	2274	544	2205	1612	245	76	530	1636	469	2818
27 : PolAtrcPop	2297	40	124	1920	437	1838	1325	190	57	421	1325	393	2368
28 : PolEvActRM	1657	32	81	1342	338	1316	959	145	33	330	938	250	1730
29 : DenPopRM	3660	92	200	3003	815	2955	2146	353	86	690	2185	630	3807
30 : MigRM	3705	86	188	2967	800	2902	2140	314	94	733	2141	598	3780
31 : LocGeoRM	4993	88	255	4094	1173	4128	3033	429	85	899	2907	809	5199
32 : PerfEmpRM	3517	84	204	2993	735	2834	2005	313	95	666	2118	615	3639
33 : RendFamRM	3855	94	216	3115	819	2988	2214	377	85	683	2199	669	3846
34 : DinEconRM	4081	112	213	3310	933	3226	2398	404	79	770	2389	695	4120
35 : TercSector	618	18	42	535	114	513	369	72	40	171	400	79	630
36 : NiPrtCivRM	138	0	6	127	41	141	111	18	2	18	95	35	171
37 : NiQulPopRM	2363	64	135	1935	569	1929	1405	238	53	391	1401	402	2421
38 : PolEduRM	1874	42	112	1486	393	1478	1103	171	56	326	1063	303	1900
39 : ProdLocRM	4530	98	236	3707	1077	3738	2700	398	90	817	2653	740	4714
40 : Clm	3742	82	200	3098	915	3157	2288	377	75	681	2220	601	3915
41 : TurisPatr	5111	110	246	4211	1209	4234	3086	453	92	919	2996	871	5271
42 : EstPolt	2025	30	82	1619	593	1858	1426	242	29	340	1215	323	2178
43 : ProxTrans	199	2	2	156	81	222	170	31	0	26	122	36	228
44 : PartRespOp	2483	48	132	2008	595	2128	1569	238	68	506	1459	335	2585
45 : ViPolFutur	3823	80	210	3141	964	3278	2348	356	78	731	2270	564	4036
46 : PlaEstrat	5106	112	258	4239	1149	4152	3144	478	96	956	3033	816	5261
47 : ArtCMmovas	1307	12	50	1073	300	1096	832	101	21	221	741	237	1361
48 : PolAcInovC	3421	62	164	2773	813	2864	2128	300	50	559	1950	555	3542
49 : RelAutGov	1319	16	80	1061	356	1202	884	133	33	239	764	189	1382
50 : OpoPolCMAM	1319	12	47	1075	389	1269	949	133	20	219	805	248	1418
51 : ImgExtRM	3161	48	157	2607	843	2793	2005	316	36	522	1870	489	3361

© IPSOR-EPTA-MICMAC

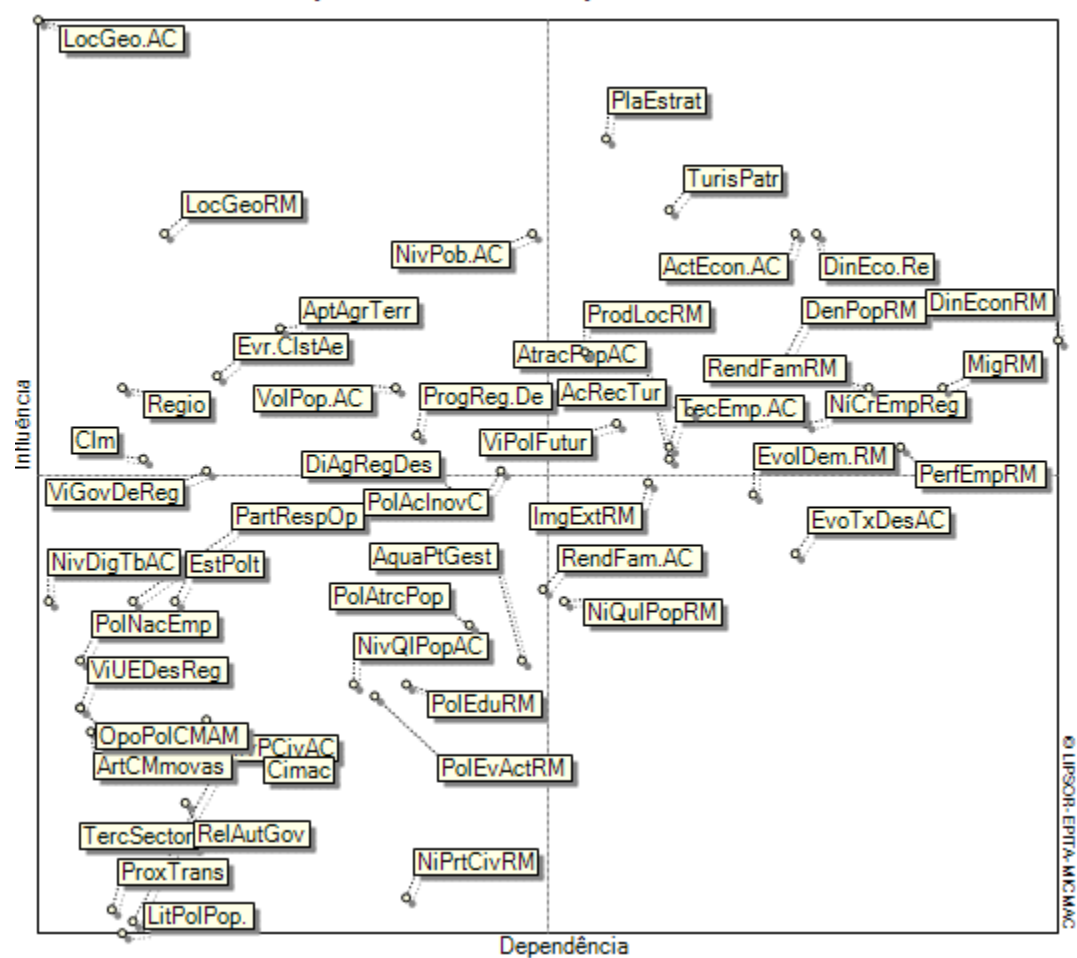
	1 : VolPop.AC	2 : AtracPopAC	3 : LocGeo.AC	4 : RendFam.AC	5 : ActEcon.AC	6 : NivPob.AC	7 : DinEco.Re	8 : Evr.ClstAe	9 : ProgReg.De	10 : LitPolPop.	11 : NivPCivAC	12 : NivQIPopAC	13 : NiCrEmpReg
1 : VolPop.AC	2240	3277	73	2847	3972	2781	4190	989	1936	315	520	1907	3841
2 : AtracPopAC	1829	2773	41	2413	3165	2273	3427	840	1625	276	443	1549	3172
3 : LocGeo.AC	3663	5505	109	4816	6540	4608	6953	1599	3230	540	837	3082	6428
4 : RendFam.AC	1575	2324	54	2036	2871	2006	3049	736	1413	254	432	1345	2699
5 : ActEcon.AC	2868	4271	74	3866	5180	3709	5461	1275	2545	432	701	2461	5056
6 : NivPob.AC	2594	3901	80	3371	4581	3236	4880	1151	2298	411	671	2257	4477
7 : DinEco.Re	2776	4212	80	3696	4989	3568	5247	1228	2529	446	686	2452	4945
8 : Evr.ClstAe	2257	3454	70	3010	4089	2889	4335	1011	2028	362	575	2030	4001
9 : ProgReg.De	2123	3189	70	2811	3807	2695	4035	965	1887	312	488	1807	3675
10 : LitPolPop.	83	88	1	78	110	78	120	30	46	8	23	56	103
11 : NivPCivAC	109	158	2	120	162	106	179	37	86	24	22	86	165
12 : NivQIPopAC	1189	1732	45	1574	2150	1552	2311	562	1069	191	310	1039	2006
13 : NiCrEmpReg	2084	3149	62	2726	3768	2669	4025	983	1915	371	548	1805	3617
14 : EvoTxDesAC	1550	2317	51	1951	2805	1955	2969	700	1419	283	421	1392	2747
15 : NivDigTbAC	1433	2135	44	1886	2525	1842	2709	643	1295	250	364	1274	2456
16 : PolNacEmp	1178	1763	44	1514	2074	1511	2218	557	1039	208	313	1063	1973
17 : TecEmp.AC	2174	3287	73	2831	3897	2794	4133	1032	1968	362	566	1934	3737
18 : AptAgrTerr	2628	3915	80	3423	4630	3321	4927	1175	2355	413	651	2307	4538
19 : AcRecTur	2243	3360	64	2962	4028	2863	4293	950	1976	349	543	1945	3995
20 : AquaPtGest	1382	2081	35	1811	2434	1691	2607	563	1210	233	320	1163	2419
21 : Cimac	861	1317	28	1190	1589	1127	1676	369	778	115	171	763	1611
22 : ViUEDesReg	983	1493	18	1359	1785	1234	1920	378	877	137	200	816	1820
23 : ViGovDeReg	1765	2725	51	2339	3291	2328	3517	799	1610	273	444	1501	3205
24 : DiAgRegDes	2002	3004	65	2633	3570	2554	3824	902	1783	303	487	1704	3477
25 : Regio	2023	3131	61	2758	3706	2639	3907	912	1848	294	438	1775	3694
26 : EvoIDem.RM	1649	2426	49	2080	2838	1986	3007	721	1399	244	421	1397	2745
27 : PolAtrcPop	1348	2018	43	1703	2353	1656	2517	600	1187	217	346	1168	2294
28 : PolEvActRM	973	1477	22	1240	1675	1169	1792	442	829	137	253	814	1627
29 : DenPopRM	2177	3124	69	2752	3799	2711	4048	1006	1873	303	548	1832	3648
30 : MigRM	2134	3190	48	2820	3726	2645	3927	1010	1905	339	540	1880	3651
31 : LocGeoRM	2816	4268	76	3754	5043	3574	5364	1230	2482	418	660	2385	4979
32 : PerfEmpRM	2056	3014	76	2655	3661	2626	3923	955	1851	331	511	1794	3502
33 : RendFamRM	2137	3283	58	2897	3942	2795	4183	1015	2012	324	543	1869	3841
34 : DinEconRM	2256	3463	68	3035	4122	2960	4406	1042	2030	329	548	1953	3991
35 : TercSector	373	524	11	450	673	448	695	191	337	75	117	317	615
36 : NiPrtCivRM	77	122	1	103	140	93	162	24	80	20	12	59	160
37 : NiQulPopRM	1321	1980	41	1791	2398	1733	2537	606	1187	198	324	1147	2340
38 : PolEduRM	1068	1646	30	1431	1877	1323	1966	473	982	187	254	934	1862
39 : ProdLocRM	2561	3812	73	3409	4625	3284	4921	1138	2267	403	631	2190	4494
40 : Clm	2157	3235	72	2797	3807	2692	4020	933	1873	330	496	1862	3743
41 : TurisPatr	2911	4343	83	3792	5170	3684	5528	1258	2519	430	716	2504	5069
42 : EstPolt	1088	1629	17	1458	1997	1355	2122	422	965	189	249	889	2056
43 : ProxTrans	102	165	0	137	185	127	207	34	81	27	32	86	200
44 : PartRespOp	1408	2104	31	1877	2534	1719	2648	600	1235	226	355	1175	2476
45 : ViPolFutur	2179	3252	60	2902	3932	2731	4142	958	1885	337	532	1828	3797
46 : PlaEstrat	2882	4340	90	3833	5151	3698	5464	1283	2535	434	664	2493	5064
47 : ArtCMmovas	710	1095	16	957	1272	893	1362	279	637	129	171	626	1314
48 : PolAcInovC	1921	2960	50	2538	3427	2395	3627	775	1660	314	450	1644	3428
49 : RelAutGov	745	1120	12	1014	1360	890	1415	291	685	125	159	593	1368
50 : OpoPolCMAM	724	1052	12	944	1326	916	1419	274	628	127	191	582	1361
51 : ImgExtRM	1778	2687	49	2294	3206	2223	3417	750	1503	289	435	1465	3175

© IPSOR-EPITA-MICMAC

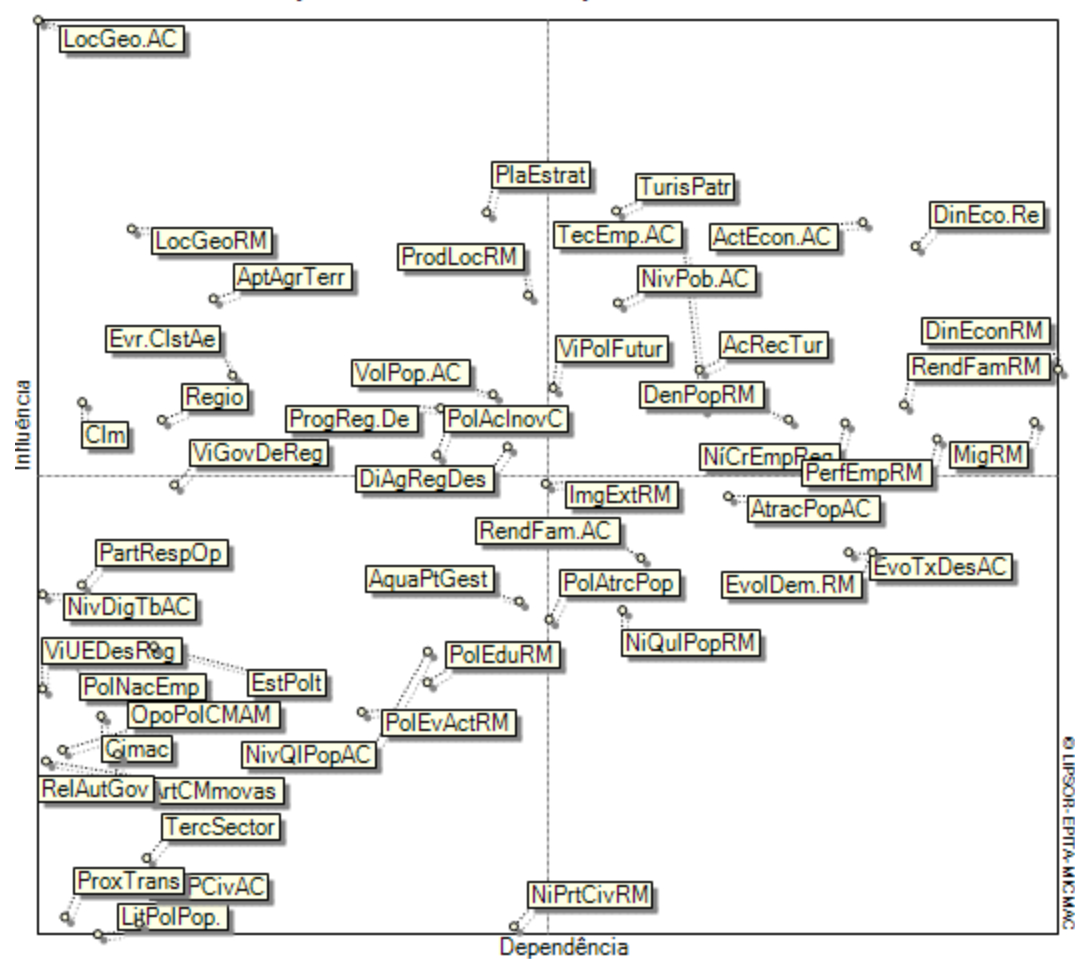
© LIPSOR-EPITA-MICMAC

	26 : EvoIDem.RM	25 : Regio	24 : DiAgRegDes	23 : ViGovDeReg	22 : ViUEDesReg	21 : Címac	20 : AquaPGest	19 : AcRecTur	18 : AptAgrTerr	17 : TecEmp.AC	16 : PolNacEmp	15 : NivDigTbAC	14 : EvoTxDesAC	13 : NiCrEmpReg	12 : NivQIPopAC	11 : NivPCivAC	10 : LitPolPop.	9 : ProgReg.De	8 : Evr.CístAe	7 : DinEco.Re	6 : NivPob.AC	5 : ActEcon.AC	4 : RendFam.AC	3 : LocGeo.AC	2 : AtracPopAC	1 : VolPop.AC
1 : VolPop.AC	3	0	3	2	0	0	0	1	0	3	0	0	1	2	0	0	0	1	1	3	1	3	0	0	3	0
2 : AtracPopAC	3	0	2	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	2	0	0	1	1	2	0	0	2	0	0	3
3 : LocGeo.AC	3	1	1	0	0	1	3	3	3	3	3	0	3	3	1	0	0	3	2	1	1	3	1	0	3	1
4 : RendFam.AC	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	3	3	0	1	0	0
5 : ActEcon.AC	3	0	2	0	0	0	2	0	1	2	0	0	3	3	0	0	0	2	1	3	3	0	3	0	0	3
6 : NivPob.AC	3	1	0	0	0	0	0	3	0	3	0	3	3	3	3	2	2	1	3	0	3	0	3	3	3	0
7 : DinEco.Re	1	0	1	0	0	0	3	2	0	3	0	0	3	3	3	0	0	2	1	2	0	3	3	0	3	1
8 : Evr.CístAe	1	3	0	0	0	2	3	3	0	0	0	0	3	3	3	0	0	1	3	3	1	3	2	0	3	0
9 : ProgReg.De	1	1	0	0	0	1	3	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	1	0	0	1
10 : LitPolPop.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : NivPCivAC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : NivQIPopAC	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	2	0	1	0	0	0	1	3	3	3	0	0	0	0
13 : NiCrEmpReg	2	3	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	3	0	0	0	0	1	1	3	1	2	3	0	0	3
14 : EvoTxDesAC	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3	2	3	0	1
15 : NivDigTbAC	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	3	3	3	0	0	1	3	2	2	2	3	1	0	1
16 : PolNacEmp	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3	3	0	1	3	0	1	1	1	1	0	0	0	1
17 : TecEmp.AC	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	3	3	3	0	0	2
18 : AptAgrTerr	2	2	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	3	3	1	0	0	1	3	0	3	3	3	0	0	3
19 : AcRecTur	0	2	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	1	0	3	0	0	1	2	2	2	2	1	0	0	1
20 : AquaPGest	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1
21 : Címac	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0
22 : ViUEDesReg	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0	0	3	1	0	0
23 : ViGovDeReg	0	3	0	0	0	0	2	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	3	2	2	2	0	0	0	1
24 : DiAgRegDes	1	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	2	2	0	0	3	0	1	3	3	0	0	0	1
25 : Regio	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	1	2	0	0	0	2	3	3	3	3	0	0	0	1
26 : EvoIDem.RM	1	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0
27 : PolAtracPop	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
28 : PolEvActRM	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
29 : DenPopRM	3	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3	2	0	0	0	1	0	1	3	3	0	0	0	3
30 : MigRM	3	2	0	0	0	0	3	1	0	1	0	0	3	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
31 : LocGeoRM	2	3	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	2	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	3
32 : PerfEmpRM	0	0	0	0	0	0	3	1	2	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3	3	1	3	1	0	0	2
33 : RendFamRM	2	2	0	0	0	0	3	0	3	0	0	2	2	1	0	0	0	0	1	0	3	3	0	0	1	3
34 : DinEconRM	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	3	0	0	0	1	2	2	2	2	0	0	2	3
35 : TercSector	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36 : NiPrtCivRM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37 : NiQulPopRM	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	2	1	1	1	0	0	0	1	0	2	2	1	0	0	0
38 : PolEduRM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
39 : ProdLocRM	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	3	2	1	0	0	0	3
40 : Clm	1	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	1	3	3	3	0	0	0	1
41 : TurisPatr	2	3	0	2	0	0	3	0	1	0	0	1	3	3	0	0	0	0	3	3	3	3	0	0	2	1
42 : EstPolIt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0
43 : ProxTrans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44 : PartRespOp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45 : ViPolFutur	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	3	3	1	0	0	0	2
46 : PlaEstrat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3	3	3	3	3	0	3	3
47 : ArtCMMovas	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
48 : PolAclnovC	0	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	3	2	0	0	1	1
49 : RelAutGov	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
50 : OpoPolCMAM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51 : ImqExtIRM	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2	0	0	0	0	2

Mapa de influências/dependências diretas

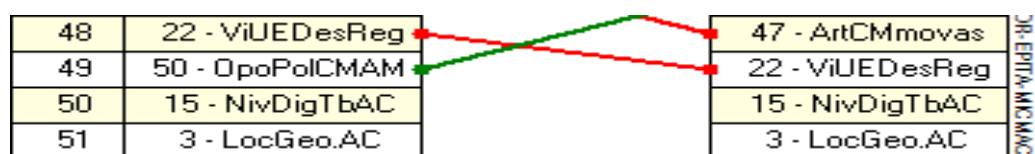


Mapas de influências/dependências indiretas



Classement par dépendance

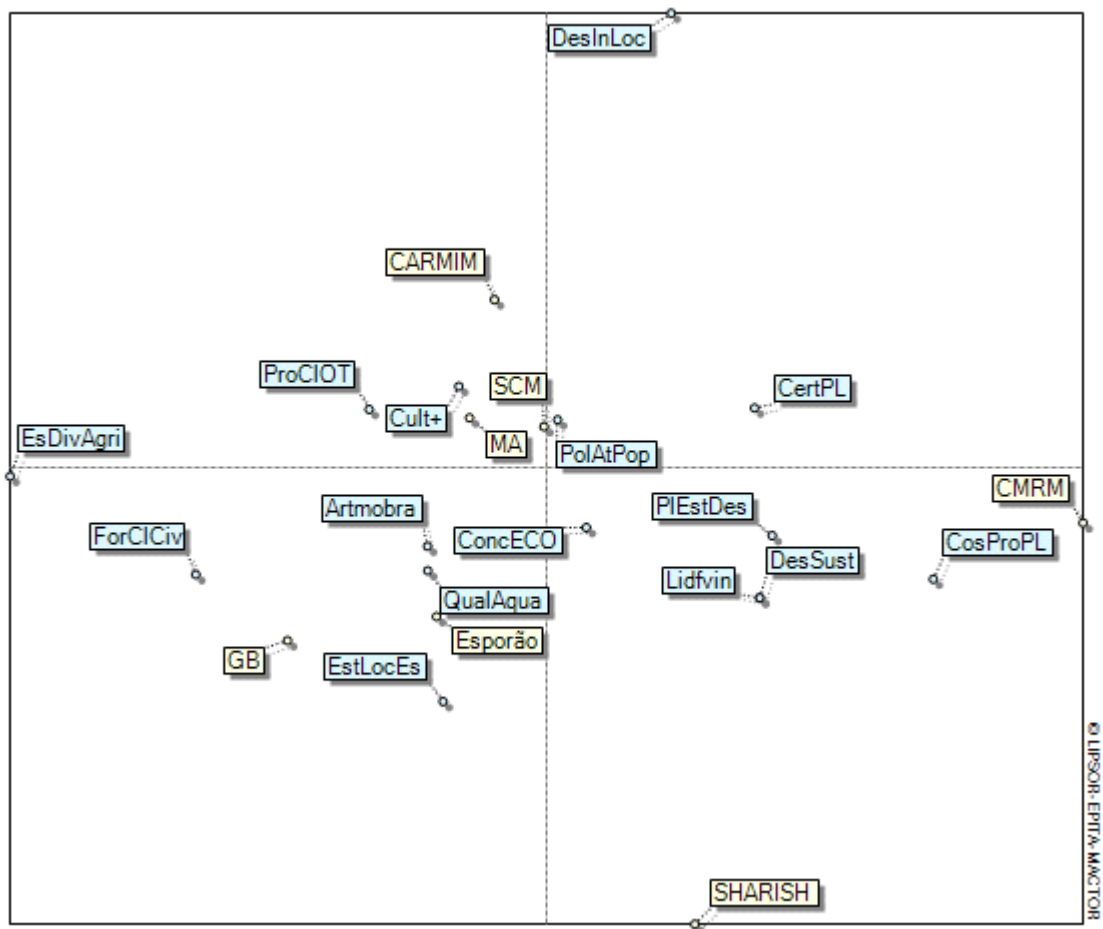
Fileira	Variável	Variável
1	34 - DinEconRM	34 - DinEconRM
2	30 - MigRM	30 - MigRM
3	32 - PerfEmpRM	32 - PerfEmpRM
4	33 - RendFamRM	7 - DinEco.Re
5	7 - DinEco.Re	33 - RendFamRM
6	13 - NiCrEmpReg	26 - EvolDem.RM
7	5 - ActEcon.AC	5 - ActEcon.AC
8	14 - EvoTxDesAC	14 - EvoTxDesAC
9	29 - DenPopRM	13 - NiCrEmpReg
10	26 - EvolDem.RM	29 - DenPopRM
11	19 - AcRecTur	2 - AtracPopAC
12	2 - AtracPopAC	17 - TecEmp.AC
13	17 - TecEmp.AC	19 - AcRecTur
14	41 - TurisPatr	4 - RendFam.AC
15	51 - ImgExtRM	37 - NiQuiPopRM
16	45 - ViPolFutur	6 - NivPob.AC
17	46 - PlaEstrat	41 - TurisPatr
18	39 - ProdLocRM	45 - ViPolFutur
19	37 - NiQuiPopRM	27 - PolAtrcPop
20	4 - RendFam.AC	51 - ImgExtRM
21	6 - NivPob.AC	39 - ProdLocRM
22	20 - AquaPtGest	20 - AquaPtGest
23	48 - PolAclnovC	36 - NiPrCivRM
24	27 - PolAtrcPop	24 - DiAgRegDes
25	24 - DiAgRegDes	1 - VolPop.AC
26	9 - ProgReg.De	46 - PlaEstrat
27	36 - NiPrCivRM	9 - ProgReg.De
28	38 - PolEduRM	48 - PolAclnovC
29	1 - VolPop.AC	12 - NivQIPopAC
30	28 - PolEvActRM	38 - PolEduRM
31	12 - NivQIPopAC	28 - PolEvActRM
32	18 - AptAgrTerr	8 - Evr.ClstAe
33	8 - Evr.ClstAe	18 - AptAgrTerr
34	21 - Cimag	23 - ViGovDeReg
35	23 - ViGovDeReg	25 - Regio
36	35 - TercSector	42 - EstPolt
37	49 - RelAutGov	35 - TercSector
38	42 - EstPolt	11 - NivPCivAC
39	31 - LocGeoRM	31 - LocGeoRM
40	40 - Clm	49 - RelAutGov
41	11 - NivPCivAC	21 - Cimag
42	44 - PartRespOp	10 - LitPolPop.
43	10 - LitPolPop.	40 - Clm
44	25 - Regio	44 - PartRespOp
45	43 - ProxTrans	16 - PolNacEmp
46	47 - ArtCMmovas	43 - ProxTrans
47	16 - PolNacEmp	50 - OpoPolCMAM



(Apêndice F)

Resultados **MACTOR**

Mapa de correspondências atores / objetivos



© UFSO-EPITA-MACIOT

Gráfico de distâncias líquidas entre atores

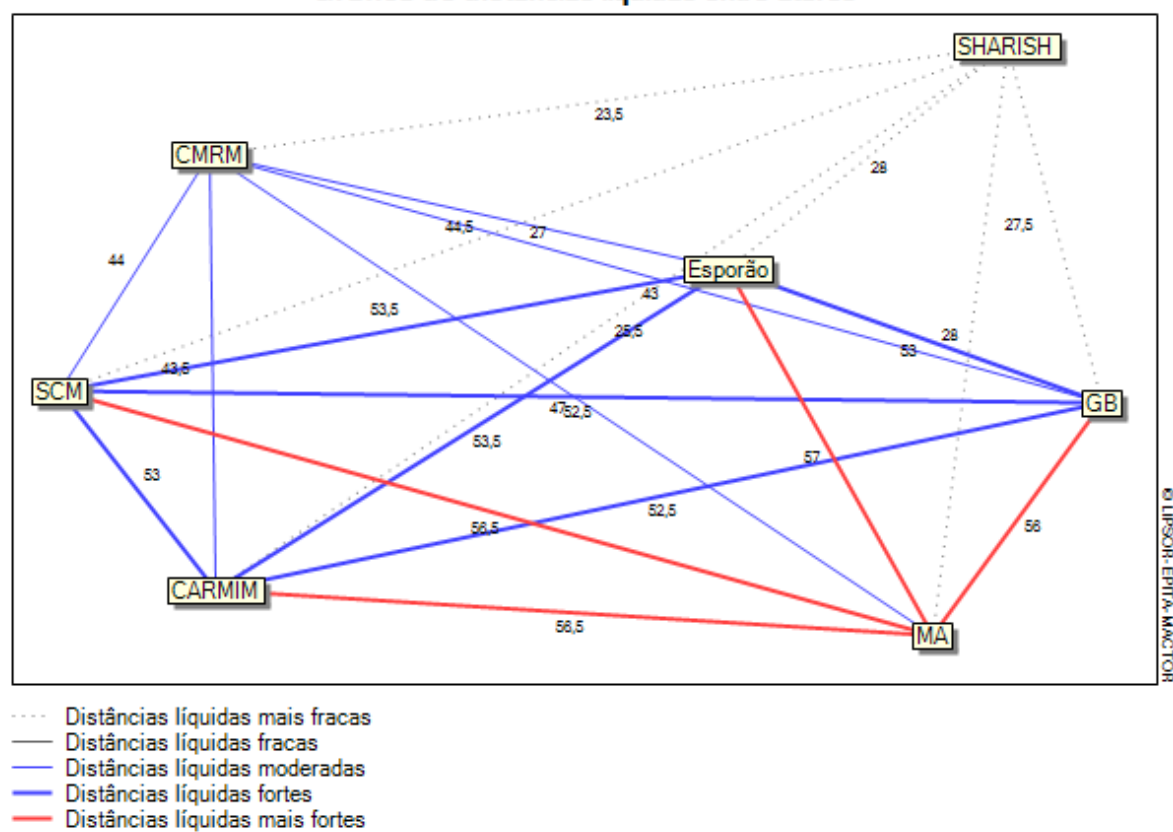
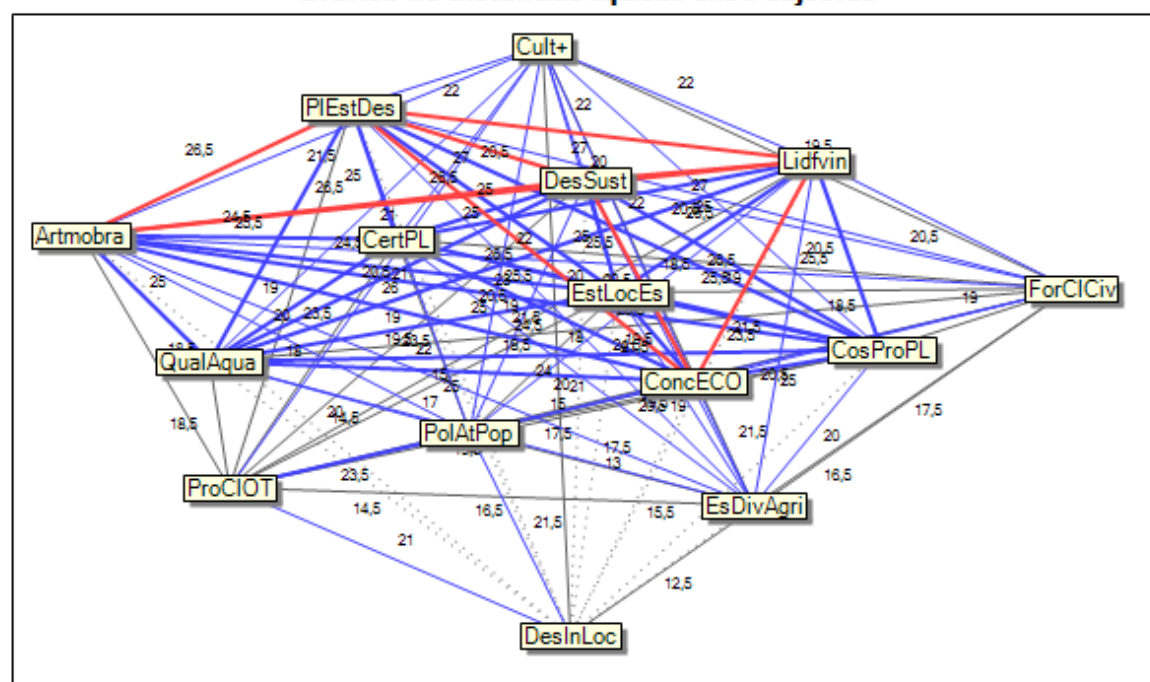
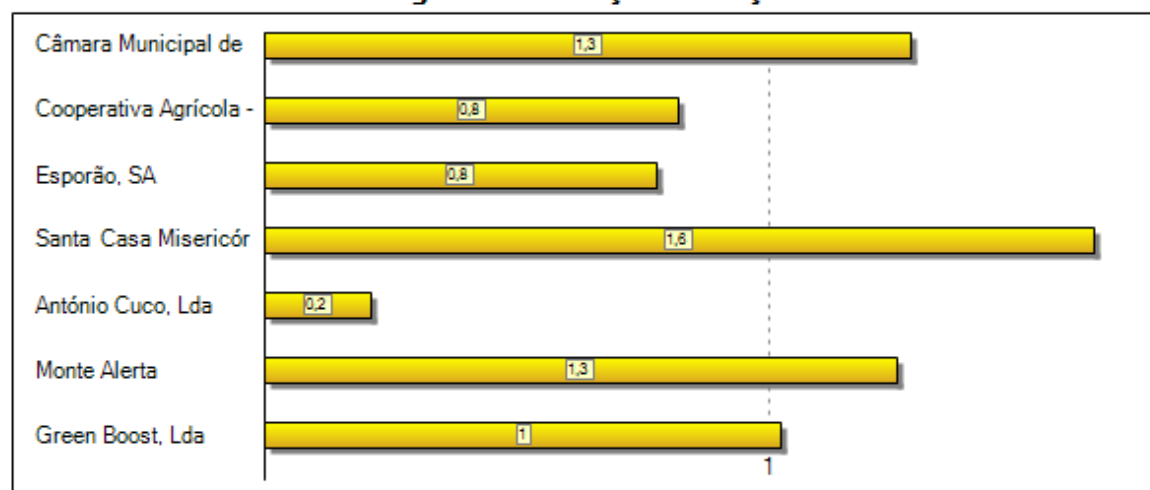


Gráfico de distâncias líquidas entre objetivos

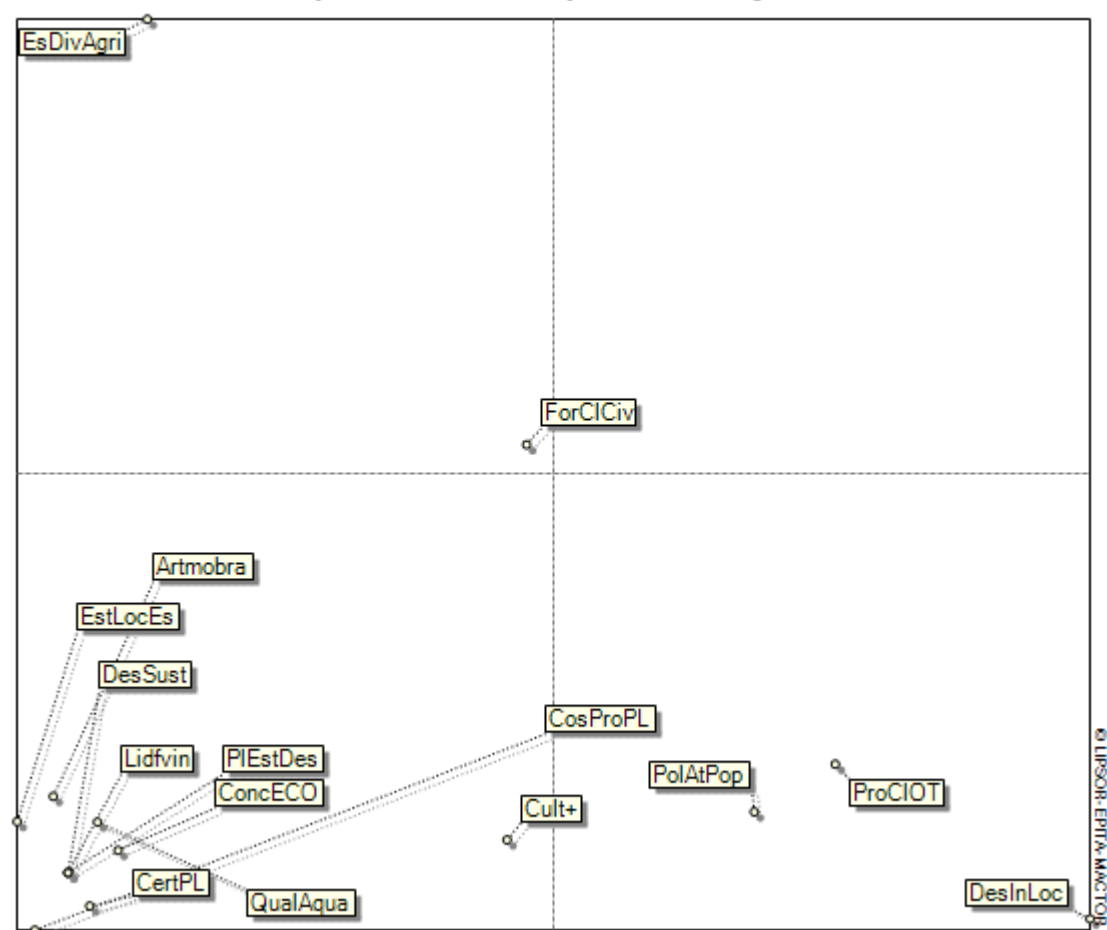


- Distâncias líquidas mais fracas
- Distâncias líquidas fracas
- Distâncias líquidas moderadas
- Distâncias líquidas fortes
- Distâncias líquidas mais fortes

Histograma das relações de força MIDI

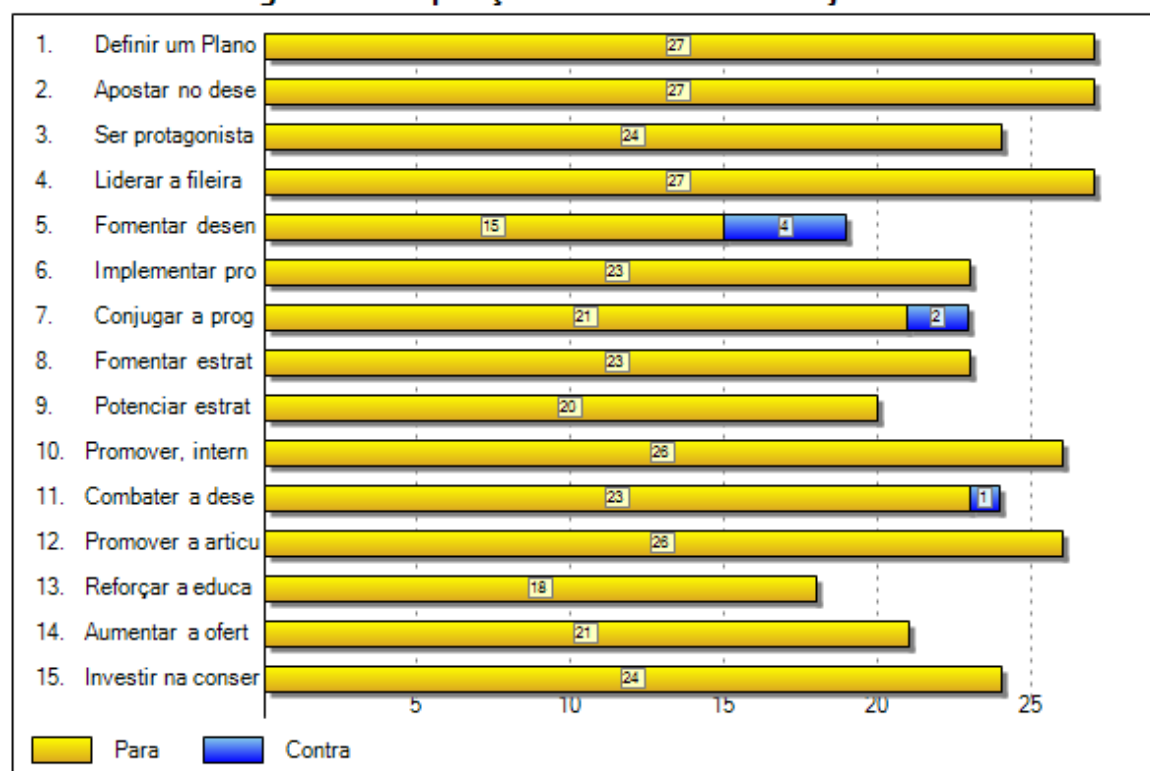


Mapa de distâncias líquidas entre objetivos

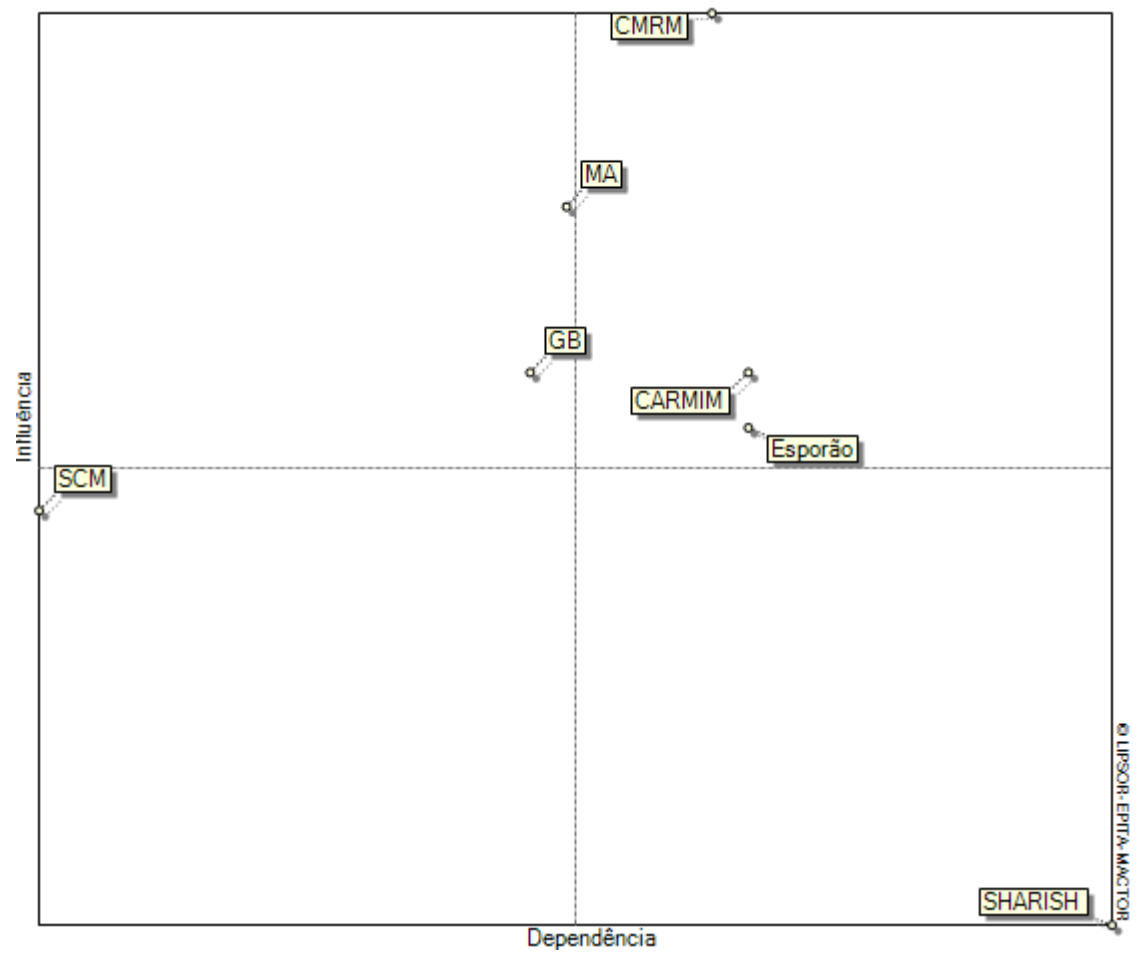


© UFSB-EPITA-MAC/2018

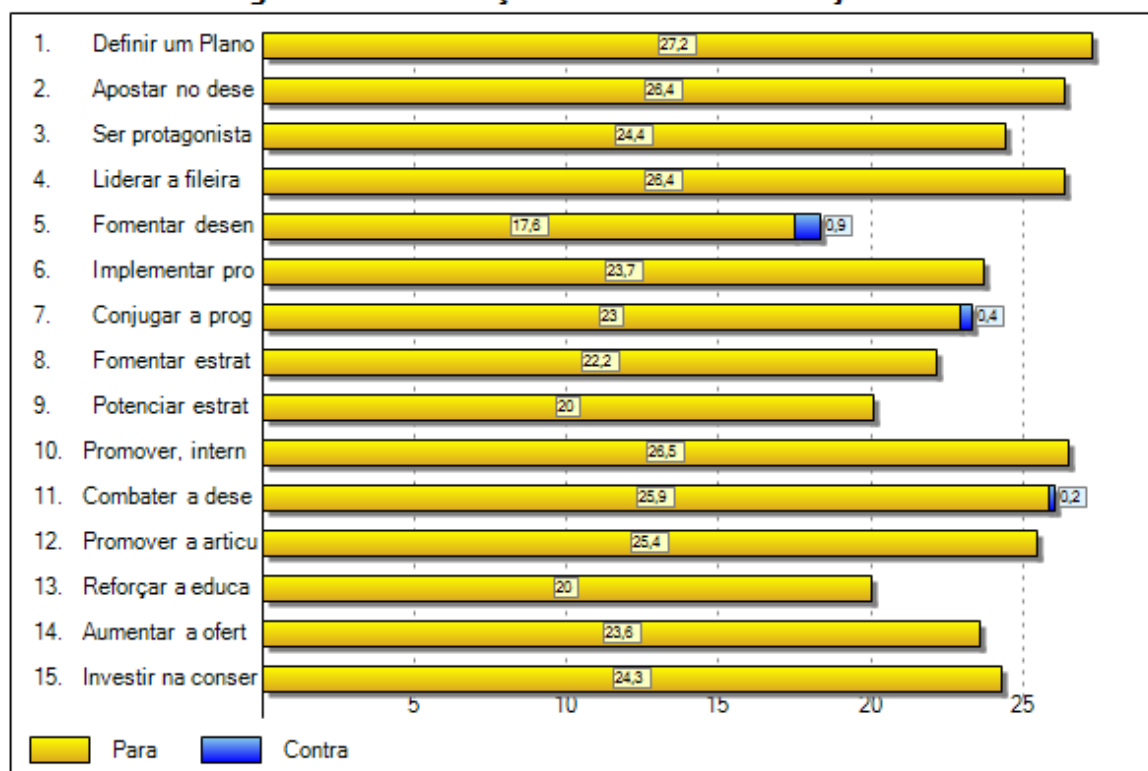
Histograma da implicação dos atores sobre os objetivos 2MAO



Mapa de influências e dependências entre atores



Histograma da mobilização dos atores sobre os objetivos 3MAO



© UPSOR-EPITA-MACTOR

MATRIZ DE INFLUÊNCIA DIRETA ENTRE VARIÁVEIS

Escala:

0 – Não influencia

1 – Influencia

2 – Influencia moderadamente

3 – Influencia de forma forte

4 – Potencial (relações “hoje inexistentes, mas passíveis de se virem a tornar prováveis ou pelo menos possíveis em consequência da evolução do sistema num futuro mais ou menos longínquo”)

1-Volume da População do Alentejo Central	3	0	0	3	1	3	1	1	0	0	0	2	1	0	0	3	0	1	0	0	0	2	3	0	3	1	3	3	2	0	2	0	3	0	0	0	2	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0
2-Atração de nova População para o Alentejo central	3	0	0	2	0	2	1	1	0	0	2	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	2	0	3	3	2	3	3	0	1	0	2	0	1	1	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	1
3-Localização Geográfica do Alentejo Central	1	3	1	3	1	1	2	3	0	0	1	3	3	0	0	3	3	3	3	1	0	0	1	1	3	4	3	3	3	3	3	3	0	1	1	1	1	3	3	0	0	0	3	2	0	1	2	0	2	
4-Rendimentos das Famílias do Alentejo Central	0	0	1	3	3	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	3	0	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
5-Atividades Económicas no Alentejo Central	0	3	0	3	3	3	1	2	0	0	0	3	3	0	0	3	0	1	2	0	0	0	2	0	3	4	0	1	0	3	3	3	3	0	1	4	0	1	0	2	0	0	0	1	3	0	1	0	0	3
06-Nível de Pobreza no Alentejo Central	3	3	0	0	2	3	0	1	2	2	3	3	3	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	3	1	0	2	3	0	3	3	3	0	2	3	1	3	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	2
7-Dinâmica Económica Regional	1	3	0	3	3	2	1	2	0	0	4	3	3	0	0	3	0	2	3	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	0	3	3	3	0	1	4	1	2	0	1	0	0	0	3	2	0	2	0	0	1
8-Évora – Cluster Aeronáutico	1	3	0	2	3	1	3	1	0	0	4	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	2	1	0	2	0	0	1	2	0	3	3	3	0	0	4	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	
9-Programas Regionais de Desenvolvimento Económico	1	1	0	1	3	1	2	1	0	0	0	0	3	2	0	0	3	0	3	2	0	1	3	0	1	0	0	1	2	0	2	2	3	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	1	1	0	1	0	0	2

19-Atividades e Recursos Conexos ao Turismo	0	2	0	1	2	2	2	0	1	0	0	1	3	3	0	0	1	0	2	0	0	1	0	0	1	1	0	1	2	0	1	1	2	0	0	1	0	2	0	3	0	0	0	3	3	0	3	0	0	3	
20-Água - Potencialidades e a sua Gestão	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	1	2	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	3	3	0	0	0	0	1	
21-CIMAC - Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	2	0	2	0	0	0	0	2	2	0	1	
22-Visão da União Europeia sobre o Desenvolvimento Regional / Local	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	3	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	2	3	0	2	0	0	2	
23-Visão do Poder Central sobre o Desenvolvimento Regional/Local	0	3	0	1	2	2	2	2	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	3	0	1	0	1	0	0	1	3	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	2	0	2	2	0	1		
24-Dinâmicas dos Agentes Regionais de Desenvolvimento	1	1	0	1	2	1	3	1	3	0	0	0	2	2	0	0	1	1	2	2	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	3	0	3	2	2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1
25-Regionalização	0	0	0	0	1	1	1	1	3	0	0	0	4	1	0	1	2	0	2	2	3	3	3	3	0	1	1	0	1	2	0	2	1	2	0	0	0	4	2	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1
26-Evolução Demográfica do Concelho	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	2	0	0	0	1	1	0	3	2	3	3	0	3	1	3	1	3	1	2	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
27-Políticas Concelhias de Atração e Retenção de População	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3	1	3	3	0	1	1	2	1	0	1	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	

28-Políticas Locais de Envelhecimento Ativo/saudável	2	2	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	2	0	1	0	1	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2			
29-Densidade Populacional	3	1	0	1	3	1	3	1	1	0	1	0	3	2	0	0	1	0	1	2	0	0	0	2	0	3	3	3	3	0	2	1	3	1	2	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
30-Migrações	3	2	0	3	2	3	1	1	0	0	0	3	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	4	1	0	3	3	2	3	1	1	2	2	0	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0		
31-Localização Geográfica	2	3	0	1	1	2	1	0	0	0	0	1	2	2	0	0	1	3	3	2	0	0	0	0	0	3	1	1	3	2	2	2	3	0	1	2	1	3	3	2	0	0	0	3	2	0	2	1	0	2
32-Perfil da Economia e do Empresário do Concelho	0	0	0	1	3	1	3	1	2	0	0	0	3	3	0	0	3	0	1	1	0	0	0	1	0	2	2	2	3	3	0	2	3	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		
33-Rendimentos das Famílias	2	2	0	2	2	3	3	0	3	0	0	2	2	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	4	3	0	0	0	3	0	3	3	0	3	0	3	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
34-Dinâmica Económica Local	1	2	0	1	1	1	2	0	1	0	0	1	3	3	0	0	1	1	2	2	0	0	0	2	4	3	0	0	2	3	0	3	3	0	2	1	2	0	2	0	1	0	0	1	1	0	2	0	0	1
35 -Terceiro Setor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
36 - Nível de Participação Cívica e Política no Concelho	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
37-Níveis de Qualificação da População do Concelho	0	0	0	1	2	2	2	1	0	0	2	1	1	1	0	0	1	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	2	1	1	3	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
38-Política Local de Cultura e Educação	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	4	1	4	1	0	4	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
39-Produtos Locais	0	1	0	2	2	2	3	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	3	2	1	0	0	0	1	0	4	0	0	1	2	0	3	3	3	0	0	1	0	0	2	0	0	0	3	3	0	3	0	0	3

40-Clima	1	2	0	1	2	0	1	0	0	0	0	0	3	2	0	0	1	3	3	3	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	2	2	3	0	0	0	0	3		3	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2
41-Turismo e Patrimônio	2	3	0	2	3	2	3	0	1	0	0	1	3	3	0	0	3	0	3	3	0	0	0	2	0	1	2	0	3	3	0	1	3	1	2	0	0	1	1	0		1	0	0	3	3	0	3	0	0	3
42-Estabilidade Política	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	2	1	0	1	0	0	3		1	2	3	3	1	3	1	2	2
43-Proximidade e Transparência na Governança com os Municípios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1		0	0	0	2	0	0	0	1	
44-Participação e Responsabilização da Oposição Política na Governança Municipal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1		0	0	1	0	0	3	1
45-Visão Política do atual executivo acerca do Futuro do Concelho	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	3	3	1	0	0	0	0	0	2	1	1	2	1	1	3	3	3	0	1	1	0	1	0	3	0	0	0		3	0	3	0	1	3
46-Planeamento Estratégico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	4	4	4	4	4	0	0	4	0	4	4	4	4	4	0	4	4	4	0	2	4	4	4	0	4	0	0	0	4		0	4	0	0	4
47-Articulação da CMRM com o Movimento Associativo	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2	0	0	0	0	1	1	1	3	0	3	0	0	0	1	2	0	0		0	0	0	2
48-Políticas e Ações Inovadoras do Município	0	2	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	3	2	0	0	0	1	0	1	0	0	1	2	0	3	1	1	0	0	2	1	2	0	3	1	0	0	3	3	0		0	0	3
49-Relação Autarquia / Governo Central	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	1	3	0	0		0	0	0	0	

50-Oposição Política na Câmara e na Assembleia Municipal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	2	0	0	2	1	0	0	2	1	3	0	0	0	0	0	1	
51-Imagem do Concelho no Exterior	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2	0	0	0	0	2	4	2	1	3	0	2	1	1	0	0	0	1	3	0	3	2	0	0	2	2	0	3	1	0

